

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.**



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN  
PSICOLOGÍA.**

**TEMA:**

“DIAGNÓSTICO SOBRE LA INFLUENCIA DE LA SINERGIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO  
GUBERNAMENTAL PLAN INTERNACIONAL EL SALVADOR”.

**PRESENTADO POR:**

DOMÍNGUEZ MÉNDEZ, FLOR DE MARÍA	DUE N°	DM12017
RODRÍGUEZ FLORES, DAMARIS TATIANA	DUE N°	RF11017

**DOCENTE ASESOR:**

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO 2017.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR.**

**RECTOR:**

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

**VICERRECTOR ACADÉMICO:**

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

**SECRETARIA GENERAL**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DECANO:**

LIC. JOSÉ VICENTE CUCHILLAS MELARA.

**VICEDECANO:**

LIC. EDGAR NICOLÁS AYALA.

**SECRETARIO:**

LIC. ALFONSO MEJÍA ROSALES.

**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA:**

LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ PALACIOS.

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

**DOCENTE ASESOR:**

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE.

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**PRESIDENTE:**

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID.

**SECRETARIO:**

LIC. FIDEL SALOMÓN PERALTA.

**VOCAL:**

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE.

## **AGRADECIMIENTOS**

Ahora que veo culminado un logro más en mi vida, no me resta más que agradecer a todos aquellos que formaron parte de ello y me acompañaron en el camino de mi formación académica.

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por darme las fuerzas y la sabiduría para emprender y culminar este camino, por su fidelidad y cuidado en cada etapa de mi vida.

A mi familia, especialmente a mi mami Marta Edis Méndez, quien con su esmero y dedicación me ha guiado y alentado siempre, convirtiéndose en mi ejemplo y mi pilar, ya que los valores y educación que me inculcó me ayudaron a luchar por mis metas y anhelos sin importar las adversidades que se pudieran presentar en el camino.

Al amor de mi vida y futuro esposo Víctor Manuel Villalta Aguilar, por ser mi confidente, amigo y acompañarme en cada momento de este proceso, por todo ese apoyo, su amor y por tener para mí siempre la palabra justa en el momento necesario.

A todos los docentes que a lo largo de mi carrera me aportaron sus conocimientos y pusieron los cimientos en mi formación profesional. Especialmente agradezco a mi asesor de tesis, el Lic. Benjamín Moreno Landaverde quien con su carisma inigualable, su admirable conocimiento en el área y su dedicación contribuyó al alcance exitoso de esta etapa de mi formación.

*Flor de María Domínguez Méndez.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios y a la vida que me ha dado tanto, me ha dado ternura, sonrisas y llanto, me ha acompañado y regalado sabiduría a lo largo de mi carrera universitaria, gracias Dios por ser fiel.

A mis amos padres José Rodríguez y Margarita Flores que han sido mi motor y mayor inspiración, personas humildes pero dispuestas a luchar y salir adelante, gracias por todo, son lo que mas amo en esta vida.

A mis hermanos que han estado pendiente y apoyandome de cualquier manera, gracias por ser parte de mis exitos y fracasos.

A los docentes del departamento de Psicología, especialmente a Lic. Ángel Melendez, por ser parte de mi formación, por su apoyo incondicional, al Lic. Benjamin Landaverde por se parte de mi proceso en trabajo de graduación, por orientarnos y apoyarnos en todo momento.

Gracias a mi compañera de Tesis Flor de María Domínguez por emprender este proyecto conmigo, por su inmensa paciencia para conmigo, gracias a Víctor Villalta compañero y amigo de la carrera que nos apoyo incondicionalmente, convirtiéndose en un héroe no reconocido, pero al que sé que sin él no hubiese alcanzado este objetivo.

Gracias a mis amigos y amigas y otras personas especiales que me han acompañado en diferentes momentos de la carrera gracias por ser parte de mi vida.

Infinitas gracias a todos y a todas.

***Damaris Tatiana Rodriguez Flores.***

## ÍNDICE

	PÁGINA.
<b>CAPÍTULO I. PRÓLOGO</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	xv
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	xv
ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	xvii
DELIMITACIÓN .....	xvii
<b>CAPÍTULO IV. JUSTIFICACIÓN</b> .....	xix
<b>CAPÍTULO V. OBJETIVOS</b> .....	xxi
OBJETIVOS .....	xxi
OBJETIVO GENERAL.....	xxi
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	xxi
<b>CAPÍTULO VI MARCO TEÓRICO</b> .....	22
3.1 ANTECEDENTES .....	22
3.2 GENERALIDADES DE PLAN INTERNACIONAL .....	25
3.2.1 HISTORIA.....	25
3.2.2 ANTECEDENTE HISTÓRICOS DE PLAN INTERNACIONAL EN EL SALVADOR .....	27
3.3 SINERGIA .....	30
3.3.1 ANTECEDENTES DE SINERGIA .....	30
3.3.2 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE SINERGIA.....	31
3.3.3 TIPOS DE SINERGIA. ....	32
3.3.4 SINERGIA ORGANIZACIONAL.....	33

3.3.4.1 SINERGIA EN EL EQUIPO DE TRABAJO.....	34
3.3.4.2 IMPORTANCIA DE LA SINERGIA EN LAS ORGANIZACIONES.....	36
3.3.4.3 BARRERAS DE LA SINERGIA EN LAS ORGANIZACIONES ....	36
3.3.4.4 ¿CÓMO SE FOMENTA LA SINERGIA EN LAS EMPRESAS? ....	38
3.3.5 PROBLEMAS RELACIONADOS A LA FALTA DE SINERGIA. ....	40
3.4 RESILIENCIA.....	40
3.4.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE RESILIENCIA.....	40
3.4.2 RESILIENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL .....	42
3.5 TRABAJO EN EQUIPO .....	44
3.5.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO .....	44
3.5.2 TIPOS DE EQUIPOS .....	45
3.5.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL TRABAJO EN EQUIPO .....	46
3.5.4 LAS BASES DE LA SINERGIA Y EL TRABAJO EN EQUIPO .....	48
3.6 DESEMPEÑO LABORAL .....	50
3.6.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL .....	50
3.6.2 ¿EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL? .....	51
3.6.2.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	52
3.6.2.2 BENEFICIOS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	53
3.6.2.3 MÉTODOS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	54
3.6.2.4 NUEVAS TENDENCIAS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	57

3.7 MOTIVACIÓN.....	59
3.7.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN .....	59
3.7.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN .....	60
3.7.3 MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO.....	61
3.7.3.1 TEORÍAS DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES .....	64
3.7.4 TEORÍAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN.....	65
3.8 SATISFACCIÓN.....	68
3.8.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN.....	68
3.8.2 SATISFACCIÓN LABORAL .....	68
3.8.2.1 CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	69
3.8.2.2 CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	69
3.8.2.3 ACTITUDES DEL EMPLEADO Y SATISFACCIÓN EN EL PUESTO .....	70
3.8.3 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO .....	72
3.9 RELACIONES INTERPERSONALES .....	74
3.9.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES .....	74
3.9.2 CLASES DE RELACIONES INTERPERSONALES .....	74
3.9.3 RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL...	76
3.10 COMUNICACIÓN .....	77
3.10.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.....	77
3.10.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN.....	77
3.10.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	78
3.10.3.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	79
3.10.3.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	79

3.11 LIDERAZGO .....	81
3.11.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE LIDERAZGO .....	81
3.11.2 ESTILOS DE LIDERAZGO .....	82
3.11.3 LIDERAZGOS EN LAS ORGANIZACIONES .....	83
3.11.3.1 CUALIDADES DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	85
3.11.3.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES .....	87
3.12 RESISTENCIA AL CAMBIO .....	89
3.12.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO .....	89
3.12.2 RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES .....	89
3.12.2.1 SUPERACION DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES .....	92
3.12.3 ETAPAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	93
3.13 PERSONALIDAD.....	94
3.13.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD.....	94
3.13.2 TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD APLICADAS AL ÁMBITO LABORAL .....	96
3.13.3 INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL .....	98
3.14 INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	99
3.14.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL ...	99
3.14.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES .....	100
3.14.2.1 VENTAJAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS .....	101
3.14.3 HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	101

<b>CAPÍTULO VII. METODOLOGÍA .....</b>	<b>105</b>
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	105
4.2 SUJETOS.....	105
4.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	106
4.4 RECURSOS.....	107
4.5 PROCEDIMIENTO.....	108
4.6 ACTIVIDADES.....	109
<b>CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..</b>	<b>111</b>
RESULTADOS CUANTITATIVOS .....	112
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	167
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>172</b>
CONCLUSIONES.....	172
RECOMENDACIONES.....	173
<b>CAPÍTULO X.</b>	
EPILOGO .....	174
<b>CAPÍTULO XI.</b>	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	176
<b>ANEXOS .....</b>	<b>180</b>
ANEXOS 1. INSTRUMENTO APLICADO A EMPLEADOS .....	181
ANEXOS 2. INSTRUMENTO APLICADO A JEFES.....	185
ANEXOS 3. ESCALA DE DESEMPEÑO .....	188
ANEXOS 4. GUÍA DE OBSERVACIÓN .....	189
ANEXOS 5. PROPUESTA DE MANUAL DE CAPACITACIÓN .....	191
ANEXOS 6. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	218

# CAPÍTULO I

## PRÓLOGO

Toda organización pública o privada, tiene como objetivo ser la mejor en el contexto y rubro en que se desarrolla, pero la excelencia organizacional está enmarcada por una serie de elementos importantes; entre los cuales está la Sinergia, la cual fue de nuestro conocimiento en la lectura del libro de Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, de Stephen Covey (1997); definida ésta como “La suma del todo es mayor que la suma de todas sus partes”.

En materia laboral es un concepto nuevo, pero antiguo en sus connotaciones y elementos que lo componen como el trabajo en equipo, la comunicación, cooperación entre otros; es por ello que siendo un pilar fundamental en las organizaciones, se planteó como el tema de investigación con el fin de relacionarlo con una segunda variable que es el desempeño laboral.

Tomando en cuenta que es fundamental conocer como los trabajadores de una empresa se desarrollan en las diferentes actividades, donde se encuentran definidos por departamentos, unidades y grupos de trabajo, en donde se establece el trabajo con objetivos en común, y como las relaciones, interacciones, la comunicación y el apoyo entre compañeros hace que los resultados se reflejen en el desempeño de una organización, favoreciendo a la excelencia de la misma.

Es por ello, que se establece la inquietud de poder investigar la influencia de la sinergia en el desempeño laboral, específicamente en la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador; por lo cual, se agradece la apertura y la participación en la realización de esta importante investigación brindando una muestra representativa de 25 para la validación de instrumentos y un total de 60 empleados y cuatro jefes para llevar a cabo la

investigación final, y colaborando para la realización de la misma. Donde se administraron instrumentos de evaluación psicológica como entrevistas, encuestas, guías de observación y escala de desempeño, con el fin de contrastar resultados para establecer un diagnóstico y finalizar planteando una propuesta de intervención que sea de beneficio a los trabajadores y a la organización en general.

## CAPÍTULO II

### INTRODUCCIÓN

Hoy en día la finalidad de las organizaciones es cumplir con los objetivos y metas establecidas, es decir, buscan la excelencia en la consecución de los fines para los que fueron creadas y con ello poder llegar a su óptimo desempeño y desarrollo; para lo cual es necesario contar con estrategias, herramientas de trabajo y el capital humano que conlleve a la eficiencia, eficacia y efectividad de dichas organizaciones.

Para poder lograr este cometido, una de las estrategias y herramientas claves que más se ha utilizado y más auge ha tenido en los últimos años, es la puesta en práctica de la sinergia en los quipos de trabajo, bajo la perspectiva de que: *“es la suma de energías individuales que se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo con el fin de trabajar por objetivos en común”* por lo tanto, en los equipos sinérgicos existe un mejor rendimiento, así como mayor desempeño y efectividad.

Debido a lo anterior, la presente investigación tuvo como propósito realizar un diagnóstico sobre la influencia de la sinergia en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador; y así brindar una propuesta de programa de capacitación que sirva como herramienta en la mejora de las necesidades de carácter psicológico detectadas.

La investigación consta de los siguientes capítulos: El planteamiento del problema de investigación, en el cual se plasma la situación problemática, el enunciado del problema y la delimitación; asimismo se presentan los diversos objetivos planteados que el equipo investigador se propuso alcanzar; seguidamente el capítulo del Marco Teórico que se

encuentra dividido en dos partes, en primer lugar contiene antecedentes de investigaciones previas y antecedentes históricos e información de la organización objeto de investigación, por otra parte, la fundamentación teórica que sustenta la investigación; posteriormente el capítulo de Metodología, donde se especifica el tipo de investigación realizada, la descripción de los sujetos que participaron en la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, los recursos humanos, materiales y financieros, el procedimiento con los pasos que se siguieron para llevar a cabo la investigación; continuando con el capítulo de Análisis e Interpretación de Resultados, en el que se refleja la sistematización e interpretación de resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información aplicados; seguidamente el capítulo Conclusiones y Recomendaciones, donde se presentan las inferencias realizadas en base a los resultados y el contraste con la teoría, para finalizar con el capítulo las Referencias Bibliográficas; asimismo se presentan los anexos, que contienen: la encuesta aplicada a los empleados, la escala de desempeño, entrevista aplicada a jefes, la guía de observación y, una propuesta de manual y programa de capacitación derivados de las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Desde la antigüedad la sinergia siempre ha estado presente, contribuyendo en la realización de actividades de forma eficiente, eficaz y efectiva, y puede darse de forma consciente o inconsciente; el término es considerado como la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto.

Según Koontz (1998), la sinergia es acción y creación colectiva; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes". El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente. De ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales.

Lo cual puede darse en diferentes ámbitos, tanto personales, sociales o en el ambiente laboral. Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende, el rendimientos de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida. Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una competencia no solo individual, sino grupal.

Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomente la unidad y la participación del equipo, los líderes deben trasmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y planificación diaria y así los resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa.

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

En las organizaciones donde se promueve la sinergia y esta se produce de forma eficaz, se pueden apreciar los resultados positivos, no solo en la productividad y el clima de la organización, sino también en los empleados mismos y el mejoramiento de sus condiciones laborales. Si por el contrario la sinergia no se logra producir adecuadamente, las actividades de la organización se verán afectadas, así como sus empleados.

Lo antes planteado también puede llegar a influir significativamente en el desempeño de los trabajadores, tanto de forma positiva como negativa, todo ello en función del cumplimiento de sus actividades y objetivos laborales.

El desempeño según Anderssons (2001) es el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

En El Salvador las organizaciones, continuamente buscan herramientas y estrategias que contribuyan en el mejor desempeño de sus trabajadores y con ello lograr sus metas y objetivos organizacionales, tal es el caso de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, cuya función es crear programas que promueven el desarrollo comunitario centrado en la niñez.

Debido a su ayuda comunitaria y creación de diversos proyectos, es imprescindible dentro de la organización, la creación de equipos de trabajo, así como el involucramiento de todos los miembros para alcanzar un objetivo en común; debido a lo anterior no es difícil inferir que existan diversos tipos de equipos y determinar que la sinergia puede o no estar presente de la misma forma en todos ellos, lo cual se refleja en el desempeño que puede variar entre los trabajadores.

Debido a todo lo planteado, se determinó la necesidad de realizar una investigación sobre la influencia de la sinergia en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Influirá la sinergia en el desempeño de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador?

## **1.3 DELIMITACIÓN**

- a. Espacial:** Diferentes sedes de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, ubicadas en San Salvador, La Libertad, Cabañas y Chalatenango.
  
- b. Social:** La investigación estuvo enfocada en 84 trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, con quienes se realizó un diagnóstico para determinar la influencia de la sinergia en el desempeño laboral.

**c. Temporal:** La presente investigación se llevó a cabo según las condiciones del ambiente laboral que desarrollan los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.

**d. Alcances y limitaciones:**

*Alcances:*

- ✓ Con la investigación se pudo determinar la práctica de la sinergia en la organización y como esta influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la misma.
- ✓ Se realizó un diagnóstico en base a los resultados que fueron obtenidos y con ello se detectaron las principales problemáticas que se están presentando.
- ✓ Se realizó una propuesta de intervención con la finalidad de mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los trabajadores.

*Limitaciones:*

- ✓ Por ser una organización que cuenta con diferentes sedes a nivel nacional, no fue posible realizar la investigación con la población total, si no únicamente con la población que fue asignada.

## CAPÍTULO IV

### JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La sinergia entendida como la integración de sistemas que conforman un nuevo objeto, es la acción de coordinación de dos o más causas o partes cuyo efecto es superior a la suma de sus efectos individuales. La traducción literal de la palabra griega sería “cooperación”. El concepto de sinergia tiene sus orígenes en el ámbito religioso, tal como lo establecía el Apóstol Pablo en sus escritos donde menciona que el trabajo para Dios es relacionado a las funciones de un cuerpo donde todos son importantes y necesarios, mencionando también en sus epístolas, resultado del trabajo entre el hombre y Dios. Tan solo en el año 1925, el término fue utilizado en un contexto no teológico con la teoría general de sistemas propuesta por el biólogo alemán, Ludwig Von Bertalanffy ya que un sistema consiste básicamente en un conjunto de elementos que se relacionan entre sí con el fin de lograr uno o más objetivos, logrando así una correlación con la sinergia. A partir de ello la sinergia ha sido estudiada y aplicada en diversidad de ámbitos como en las matemáticas, la fisiología, la biología y el ámbito laboral; ya que dentro de una empresa, es importante que haya sinergia entre los diferentes departamentos, empleados y jefes para que la acción conjunta tenga como resultado el éxito de la empresa.

Debido a la relevancia que la sinergia ha ido teniendo a través del tiempo para el ámbito Psicológico y Organizacional, en nuestro país, existen investigaciones que abordan dicha temática, tal es el caso de: “La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango” (Ramos, 2013), realizado por estudiantes de la Universidad de El Salvador. .

Actualmente las diversas organizaciones buscan estrategias por medio de las cuales mejorar el desempeño y con ello la productividad y efectividad de los trabajadores, siendo la sinergia una de las estrategias más viables, donde la suma de las partes individuales, trabajan en conjunto para lograr un objetivo en común, propiciando con ello un mayor rendimiento y mayor efectividad que el trabajo por separado.

Con base a lo anterior, se consideró de suma importancia implementar una investigación que determinara la influencia de la sinergia en el desempeño de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador y por medio de ello mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y la adecuada conformación de equipos de trabajo.

Por lo que surgió la necesidad de crear una propuesta de Programa de intervención psicológica para contribuir a disminuir las dificultades detectadas a partir de la investigación efectuada, brindándole al personal en general herramientas para el mejoramiento de problemáticas que impiden su adecuado desempeño, aportando como profesionales de la psicología conocimientos importantes que cualifiquen el desempeño organizacional y que a través del aporte brindado, se pretenderá dar a conocer la importancia de tomar en cuenta los aspectos psicológicos dentro de sus programas de capacitación para contribuir al rendimiento y desempeño más óptimo, así como la importancia del Rol del Psicólogo dentro del ámbito laboral, como el encargado de la salud mental de las personas y en este caso de los trabajadores, lo que representara una inversión de la empresa al promover el desarrollo adecuado y mejoramiento de la calidad de los procesos laborales así como de los empleados en la organización a través de la capacitación constante que se imparta.

## **CAPÍTULO V**

### **OBJETIVOS.**

#### **Objetivo General:**

Investigar la influencia de la sinergia en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador para mejorar las condiciones laborales y conformación de equipos de trabajo.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conocer la incidencia de los factores que constituyen la sinergia en la práctica de labores de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.
- Identificar a través del uso de instrumentos el nivel de sinergia con el que cuentan los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.
- Conocer el grado de desempeño laboral de los trabajadores de Plan Internacional El Salvador.
- Realizar un diagnóstico que permita conocer la incidencia existente entre las variables de estudio, dentro de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.
- Diseñar una propuesta de programa de capacitación que contribuya a mejorar las deficiencias detectadas en la investigación realizada con los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.

## CAPÍTULO VI

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1 ANTECEDENTES

A continuación, se presenta la revisión de estudios relacionados al tema de investigación:

Hernández (2009), realizó la investigación denominada: “Las comunicaciones interpersonales como herramienta para la sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la escuela de comunicaciones”. Desarrollada en la Universidad de San Carlos en la Ciudad de Guatemala, En la cual llegó a las conclusiones siguientes:

1. La fuerza de una organización está en el trabajo grupal, en la armonía, en el pensar igual, en un mismo sentir dejando las asperezas por un lado y de seguir hacia un triunfo determinado.
2. El trabajo sinérgico, es sumamente importante para el desarrollo humano, profesional e institucional.
3. Uno de los errores más comunes en el trabajo grupal es la escasa comunicación que se da entre los mismos profesionales.

Así también se realizó otra investigación por parte de Zambrano (2011) con el tema de: “Análisis de la sinergia corporativa, para la reducción de gastos de fletes en la ciudad de Quito y Guayaquil, para las empresas de Poliquin y Pictec”. Llegando a las siguientes conclusiones:

1. Las empresas deciden entran en un proceso de sinergia, para reducir los costos y mejorar los procesos, según el resultado de las entrevistas y encuestas, la comunicación aún no está clara.

2. Más de la mitad de los entrevistados conocen parcialmente el proceso transversal que se desea implementar, mientras que un 40 % desconoce de qué se trata el concepto de sinergia.
3. La sinergia permite lograr economías de escala y evitar esfuerzos duplicados.

González (2015), por su parte investigó: "El trabajo en equipo y satisfacción laboral (Estudio realizado con personal de operaciones de telemarketing de Transactel)". Como trabajo de tesis, en la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala. Donde concluyó:

1. A través del instrumento utilizado se evaluó la relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral, concluyendo que los miembros del staff indican que su buena relación entre compañeros se relaciona con la unión y suma de esfuerzos para lograr los objetivos laborales.
2. Se concluye que a pesar de la gran cantidad de personas que son parte de Claro RD, el trabajar en equipo, desarrolla un sentido de pertenencia hacia la empresa y esto provoca una mejor satisfacción laboral y genera deseos de permanecer más tiempo dentro de la organización. Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos acerca del tiempo que desean permanecer dentro de la organización a lo que el 56% manifiesta deseos de quedarse por lo menos 4 años más, el 24% indica que 2 años y el 20% por lo menos un año más.
3. Se determinó que en el equipo del staff de Claro RD existe satisfacción laboral y trabajo en equipo, pero es necesario mejorar este último, y uno de los puntos débiles lo constituye la comunicación entre las diferentes unidades que conforman todo el equipo.

Estas investigaciones resultan de suma importancia para la presente investigación, ya que se pueden llegar a determinar y ampliar el conocimiento sobre aspectos relevantes relacionados el estudio de la Sinergia, su importancia y las implicaciones dentro del ámbito laboral, específicamente en el desempeño de los trabajadores.

Y así como podemos encontrar importantes investigaciones de carácter internacional, relacionadas a la temática de investigación, es importante reconocer que a nivel nacional podemos encontrar estudios en el que se ha abordado la variable Sinergia en el ambiente laboral. Como se presenta a continuación:

Ramos (2013), realizó la investigación: “La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la alcaldía municipal de Ilopango”, como trabajo de grado en La Universidad de El Salvador. Llegando a las siguientes conclusiones:

1. Un alto porcentaje de los empleados de la Alcaldía Municipal desconoce el manejo de la Inteligencia Emocional y la Sinergia como procesos que vinculados alcanzarían grandes beneficios para los empleados y la institución.
2. Los resultados obtenidos en la prueba de Inteligencia Emocional muestran en su mayoría que los empleados cuentan con un grado de inteligencia alta e intermedia lo cual hace inferir que los conocimientos y habilidades están y son parte de sus vidas, lo importante ahora es fortalecer dichas habilidades.
3. Se presenta una leve aproximación práctica a los conceptos de Inteligencia Emocional y Sinergia en la actividad laboral por parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango por lo que se deben reforzar dichos elementos para fortalecer el trabajo en equipo y que de esta manera se desarrolle la sinergia laboral.

Así mismo Castillo et al (2016) realizaron la investigación: “La resiliencia y la sinergia que presentan los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de la Región Metropolitana del Ministerio de Gobernación de El Salvador”, como proyecto de tesis en la Universidad de El Salvador, donde llegaron a las conclusiones:

1. Los niveles de resiliencia y sinergia al interior de la institución del Cuerpo de Bomberos son adecuados, pero no los ideales, lo que indica que deben trabajarse estos aspectos para alcanzar mejores niveles en los mismos.
2. En el personal del Cuerpo de Bomberos existe cierto grado de desconfianza entre sus compañeros al interior de la institución, lo que les impide el poder desarrollarse satisfactoriamente en su área de trabajo.
3. De acuerdo al test situacional del equipo, se obtiene que el personal de bomberos sabe trabajar en equipo, aunque no en nivel adecuado.

Por lo tanto, con la presente investigación se pretende abonar a la sustentación teórica nacional respecto al tema de la sinergia dentro del ámbito laboral, en la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.

## **3.2 GENERALIDADES DE PLAN INTERNACIONAL.**

### **3.2.1 HISTORIA.<sup>1</sup>**

Plan International es una Organización No Gubernamental<sup>2</sup> apolítica y sin afinidades religiosas, fundada en 1937 por un periodista británico llamado John Langdon-Davies.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web oficial <https://plan-international.es/nuestro-trabajo-en-plan-international>

Según el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, las ONG's llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad.

En origen, Plan International se denominaba “Foster Parents Plan for Children in Spain” (Plan de Familias de Acogida para Niños de España) y tenía como objetivo dar alimento, alojamiento y educación a los niños cuyas vidas habían sido arruinadas por la Guerra Civil en España.

Langdon-Davies creía que tenía que existir una relación personal entre el niño y el padrino, sólo de esta manera era posible que el niño recibiese la atención necesaria. Esta máxima sigue siendo uno de los pilares de Plan International. El simple hecho de pensar que los problemas a los que se enfrenta un niño se pueden reflejar en su vida, ayuda a las personas a ver la cara humana de la pobreza y, lo que es aún más importante, les enseña a poder ser de ayuda.

Desde entonces, el enfoque de Plan hacia la asistencia humanitaria ha evolucionado. Plan International realiza actividades de ayuda en zonas de guerra apoya a las zonas recientemente salidas de un conflicto, organiza planes de asistencia en casos de emergencia y lleva a cabo proyectos a largo plazo para ayudar a los niños, a sus familias y a sus comunidades en países en vías de desarrollo.

Durante 80 años, Plan International ha trabajado con niños, familias y comunidades. Las áreas de incidencia de Plan son: salud, educación, hábitat, ocupación y establecimiento de relaciones.

---

<sup>2</sup> Entidad de carácter civil o social, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea local, regional o nacional y que jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa.

Plan es una organización internacional de desarrollo, sin afiliaciones políticas, religiosas o gubernamentales, que promueve los derechos de la niñez para terminar con la pobreza infantil.

Plan está presente en 70 países de todo el mundo, donde apoya a más de 38 mil comunidades, cubriendo una población de 28.2 millones de niños y niñas, sus familias y comunidades.

### **3.2.2 ANTECEDENTE HISTÓRICO SOBRE PLAN INTERNACIONAL EN EL SALVADOR<sup>3</sup>.**

En El Salvador las ONG forman parte importante en el desarrollo del país, es por eso necesario realizar una reseña histórica donde se enmarquen los acontecimientos más importantes desde sus surgimientos en la década de los 50's hasta hoy en día.

Las ONG contribuyen en gran medida al desarrollo del país, asimismo contribuyen a la generación de empleo, permitiendo el desarrollo empresarial y educativo, durante el año 2015 las ONG han un aporte en Educación de \$5,288,5006 en El Salvador<sup>4</sup>.

En El Salvador Plan Internacional se instaura desde 1976 y es una de las organizaciones de desarrollo más grandes del país, promueve por los derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes salvadoreños por medio de la ejecución de diversos programas y proyectos de desarrollo comunitario centrado en la niñez.

Durante 40 años, Plan ha colaborado muy de cerca, de manera permanente y a largo plazo con las familias y comunidades.

---

<sup>3</sup> Información del sitio web oficial de Plan Internacional El Salvador, <http://www.plan.internacional-org.sv>

<sup>4</sup> Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) y el Ministerio de Educación (MINED).

Actualmente, Plan El Salvador cuenta con cuatro oficinas ubicadas en los departamentos de Cabañas, Chalatenango, La Libertad y San Salvador, desde donde se trabaja con 400 comunidades en 61 municipios de la zona paracentral del país, incluyendo Cuscatlán, donde se encuentran las poblaciones más vulnerables y con altos índices de pobreza de todo el país.

**Misión:**

Somos una organización que trabaja para lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de los niños y niñas que viven en condiciones de pobreza en países en vías de desarrollo, a través de un proceso que conecta a personas de distintas culturas, agregando valor y significado a sus vidas.

**Visión:**

Crear mundo donde todas las niñas y los niños desarrollan su pleno potencial, en sociedades que respetan los derechos y la dignidad de las personas.

**Principios en los que se basa el actuar de Plan Internacional El Salvador:**

- Enfocados en los niños
- Aprendizaje institucional
- Integración
- Igualdad de género
- Sostenibilidad ambiental
- Empoderamiento y sostenibilidad
- Cooperación
- Cultura de paz

**Valores:**

- Somos éticos, honestos, transparentes, y valoramos altamente la integridad.
- Somos responsables ante todas nuestras contrapartes en nuestra comunicación, finanzas, medidas de desempeño y resultados y nos esforzamos por la eficacia, sostenibilidad y eficiencia en todo lo que hacemos. Nos adherimos a los estándares internacionales reconocidos.
- Creamos las condiciones en nuestro trabajo, en nuestras actividades y en nuestra organización para el empoderamiento personal, especialmente de la niñez y de los más marginados.
- Respetamos los derechos de la niñez y los derechos humanos y creemos en la dignidad innata e inalienable como seres humanos sin distinciones de edad, género, raza, color, etnia, religión, clase, nacionalidad, país de origen, estado civil, orientación sexual o discapacidad.
- Reconocemos que no podemos solucionar problemas de la pobreza solos pero podemos hacerlo a través del trabajo en equipo y socios.
- Nos esforzamos por el aprendizaje y mejoras continuos. Escuchamos las ideas nuevas y animamos actividades emprendedoras, la innovación, la creatividad, y el cambio.
- Como personas comprometidas con el futuro que ahora está en nuestro comportamiento diario, somos gente que cumple su palabra, especialmente en cuanto a puntualidad, entrega de informes y respetar la palabra de los demás y las demás.

A pesar que dentro de la organización se realizan proyectos en los cuales se requiere de sinergia entre los empleados para lograr los objetivos laborales de forma efectiva, nunca se ha

realizado una investigación relacionada a la temática, ni se ha determinado la influencia de esta en el desempeño laboral.

Habiendo conocido aspectos relevantes sobre la organización en la que se realizara la investigación, es necesario conocer las variables objeto de estudio. Por lo que comenzaremos respondiendo, ¿Qué es la sinergia?

### **3.3 SINERGIA.**

#### **3.3.1 ANTECEDENTES DE SINERGIA**

La Sinergia es un principio de la Teoría General de Sistemas que describe cómo la cooperación de dos causas distintas contribuye a generar el mismo resultado. Un sistema es una totalidad, y sus componentes y atributos solo pueden comprenderse como funciones del sistema total. Esto representa una organización formada por elementos inter-dependientes, donde la conducta y expresión de cada uno de ellos, influye y es influida por todos los demás, generando una realidad que supera la lógica lineal causa-efecto.

Sin embargo podemos hablar de los primeros antecedentes que inician con la historia de la Sinergia en el ámbito religioso, usado por ejemplo por San Pablo en sus epístolas, refiriéndose al resultado del trabajo conjunto entre el hombre y Dios. He aquí la relación existente entre la teoría general de los sistemas y el concepto de sinergia.

Por lo tanto solo se da la sinergia cuando los objetivos logrados por organizaciones o sistemas son alcanzados como un resultado en conjunto mejor que el posible de alcanzar producto de sus órganos o partes individualmente.

### **3.3.2 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE SINERGIA.**

Sinergia proviene del griego “sinergia” que significa cooperación, concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

Según la asociación de lenguas españolas define la sinergia como:

- Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.
- Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

Se dice que el termino sinergia es utilizado por varias disciplinas, una definición genérica en los sistemas puede enunciarse como un conjunto de componentes que interactúa entre sí para lograr uno o más propósitos. Tales componentes tienen nexos y en sus relaciones, varían sus características, asumiendo cualidades distintas por la influencia de otros componentes o del todo. Cada parte es, en sí misma, un subsistema del todo en la medida que cuente con características sistémicas.

Si se habla de la Gestal se puede decir que expone: "La suma del todo es mayor que la suma de todas sus partes. El comportamiento de un elemento no representa el comportamiento del todo". Muchos hablan de sinergia o Gestal donde ambos abarcan la importancia de un todo más que las partes.

La sinergia tiene como prerrequisito la integración y ésta debe ser antecedida por la afinidad de las partes, pues la integración sólo es posible si existe afinidad. El ingrediente fundamental de la sinergia es por lo tanto la afinidad.

### 3.3.3 TIPOS DE SINERGIA:

- Sinergia positiva: La sinergia positiva surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí.

Ejemplo: El trabajo que desarrolla un empleado beneficia sustancialmente al del resto y las interacciones que se establecen entre los miembros añaden valor por sí mismas al colectivo.

Cuando la sinergia se gestiona positivamente existe una alineación total de los miembros del equipo de trabajo, donde se aprovecha el máximo las diferentes habilidades de las personas, que trae consigo resultados de alta calidad, donde además se utiliza la creatividad, la innovación en conjunto. Es decir que el trabajo de un empleado beneficia al resto de manera extraordinaria y las interacciones que se establecen entre ellos añaden aún más un valor al colectivo.

Las empresas se han caracterizado por buscar la excelencia, y esta no se logra sino hay integración de las partes es decir iniciando por la dirección general de la misma hasta llegar a los operativos, por tanto en todos los niveles es indispensable cierto nivel de sinergia, es aquí donde la sinergia positiva en su máxima expresión favorece al éxito, el desempeño se vuelve mayor al trabajar en equipo y donde todos los miembros se sienten comprometidos.

- Sinergia negativa surge cuando en un sistema se tiende a la desintegración de sus partes, o cuando los resultados no son los esperados.

Ejemplo: Cuando las tareas desarrolladas por los diferentes miembros del grupo se neutralizan mutuamente.

- Sinergia neutra: Cuando la interacción no produce efectos multiplicadores de ningún tipo, ni positivos ni negativos.

Ya que se habla de tipos de sinergia es fundamental hablar de sinergia en el ámbito laboral y como es la dinámica de la misma.

### **3.3.4 SINERGIA ORGANIZACIONAL.**

Se emplea la palabra sinergia para descubrir procesos o encadenamientos que, cuando se combinan, elevan o potencian el resultado final. Las sinergias empresariales se presentan entre las propias organizaciones o entre ellas y sus empleados o en estos últimos entre sí.

Meter F. Drucker, citado por Koontz y Weihrich (1998) sin mencionar el término sinergia lo describe admirablemente:

*"la empresa debe ser capaz, por definición, de producir más o mejor que todos los recursos que comprende. Debe ser un verdadero todo; mayor que la suma de sus partes, o por lo menos, diferente a ella, con un rendimiento mayor que la suma de todos los consumos".*

Luego indica:

*"La empresa no puede ser un agrupamiento de recursos. Para convertir los recursos en empresa no es suficiente reunirlos en orden lógica y luego gira la llave del Capital, como creían firmemente los economistas del siglo XIX (y como creen aun muchos de sucesores entre los economistas académicos). Lo que se necesita es una transmutación de los recursos. Y esto no puede venir de un recurso inanimado como el capital. Requiere dirección".*

### **Sinergia empresarial:**

Aplicando este concepto en términos organizacionales, la sinergia empresarial significa que será más productivo que los departamentos que forman una organización cooperen entre sí a que lo hagan de forma separada. Hablamos de organización sinérgica cuando los órganos que componen una empresa no pueden realizar una determinada función sin depender del resto. En estrategia empresarial la sinergia se relaciona con la expresión matemática:  $2+2=5$ , para indicar que la combinación de dos o más factores resulta superior a la suma de sus efectos considerados aisladamente.

#### **3.3.4.1 Sinergia en equipo de trabajo.**

La sinergia en un equipo de trabajo es una herramienta estratégica ya que contribuye a la estructuración de equipos de trabajo que tienen alto rendimiento, de modo que cuando los miembros de dichos equipos estén fuertemente comprometidos, por medio de una sinergia que sea positiva, obtendrán un producto final excelente. La sinergia entre equipos es positiva cuando hay un alineamiento total de los miembros, de esta forma se puede aprovechar al máximo los diferentes talentos de las personas y obtener unos resultados sobresalientes y de calidad.

Abundan los ejemplos de sinergias positivas a nivel de personas y empresas, como por ejemplo, un buen ambiente laboral se traduce en mejor disposición al trabajo y en un resultado final de producción o servicios ampliados. También, el estímulo a la generación de ideas o innovaciones "desata" habilidades y contribuciones en el personal que de otra manera permanecerían "dormido".

Lamentablemente, igual que existen sinergias que obran en forma positiva, existen sinergias que obran en forma negativa, algunas de ellas son:

- Los centros de poder mal orientados: en determinadas empresas el uso del poder, y su combinación con cargo y jerarquías puede producir centros de influencia negativa para toda la organización, los cuales, por vía de ejercer su mando e influencia, perjudican la buena marcha de toda la empresa.
- Las no decisiones: existen personas, áreas, divisiones o empresas donde no se decide. Las decisiones pasan al "congelador", como si el tiempo por si solo pudiera resolver lo que las personas no resuelven.
- Las islas: este es un mal que aqueja a muchas empresas, las áreas no se integran ni se coordinan, actúan como islas y se vuelven territoriales, produciendo como resultado una gran descoordinación y la pérdida de muchas oportunidades de optimización de los resultados y del buen uso de los recursos.
- Aferrarse al pasado: igual que muchas personas, hay empresas que se aferran a su pasado, sin comprender que el mundo evoluciona y ellas también deben evolucionar. No quieren percibir las oportunidades, desafíos y riesgos del momento actual y las tendencias de cambio hacia el futuro, por lo no reaccionan a tiempo y cuando lo hacen, suele ser demasiado tarde.
- Los bandos: son grupos de presión o de opinión que se desempeñan en sobresalir, por encima inclusive de los propios intereses de la empresa. Estos bandos generan grandes tensiones empresariales y suelen impedir el funcionamiento armónico de la estructura de la organización.

- Los méritos del otro: sinergia negativa de frecuente presencia en nuestras empresas, el apropiarse de las ideas del otro como propias para tratar de ganar méritos con los esfuerzos ajenos.
- La comunicación por rumor: justamente cuando no existen buenas comunicaciones institucionales, los comentarios, los chismes y los rumores hacen su reinado, generando, en muchas ocasiones, actitudes negativas y perjudiciales a la empresa y a sus empleados.

#### **3.3.4.2 ¿Por qué es importante la sinergia en las organizaciones?**

Las organizaciones requieren cada día que empresas se esfuercen por desarrollar metodologías que promuevan el trabajo en equipo y por ende el rendimientos de los trabajadores para el logro de los objetivos bajo una visión común o compartida. Así las empresas alcanzan las metas y logros bajo una competencia no solo individual, sino grupal.

Para el máximo rendimiento de los trabajos se debe crear una cultura organizacional que fomenta la unidad y la participación del equipo, los líderes deben transmitirlo a los trabajadores para que sea parte de la vivencia y planificación diaria y así los resultados se reflejen en las producciones o productividades de la empresa.

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

#### **3.3.4.3 Barreras de la sinergia en las organizaciones.**

- **Carencia de Percepción:** Cuando los procesos no se dan cuenta de los beneficios de la sinergia. Esto puede deberse a la carencia de interés, falta de información o falta de

contactos personales. La corporación puede ayudar a llenar esta brecha de percepción, por ejemplo, difundiendo información relevante o introduciendo agresivas metas de 6

MAXWELL, John C. Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Costa Rica, Caribe Betania Editores, 2001. 27 27 desempeño que incentive a las unidades de negocio a mirar a las otras para buscar mejores formas de operar. En general, mientras mayor es el número de unidades de negocio en una compañía, mejor será la probabilidad de que aparezca esta carencia de percepción.

- **Deficiencias de Evaluación:** Cuando los procesos fallan en evaluar correctamente los costos y beneficios de una potencial sinergia. En ocasiones el juicio puede sesgarse debido a experiencias previas con iniciativas similares, puede afectarse debido a problemas metodológicos de análisis o bien ser influenciados por sus propias prioridades estratégicas. En estas situaciones el rol de la corporación es útil en cuanto a corregir este tipo de sesgos.
- **Falta de Incentivos:** Los cuales se derivan de una simple carencia de entusiasmo de una o más unidades, lo cual puede detener la colaboración y culminar el proyecto. Algunos de éstos provienen desde la dimensión de la gestión del cambio.
- **Riesgos de Implantación:** Estas aparecen cuando los ejecutivos de las unidades de negocio entienden y se comprometen con el programa de sinergias pero, debido a una carencia de competencias locales u otros recursos, no pueden capturarlas a través de una efectiva implantación. En este escenario, el rol de los ejecutivos corporativos apunta a servir de facilitadores de las habilidades, competencias y recursos necesarios para poner en marcha las sinergias identificadas, ya sea proveyéndolos desde el centro corporativo y/o a través de servicios externos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Maxwell, John C. Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo.

#### 3.3.4.4 ¿Cómo se fomenta la sinergia en las empresas?

Para crear un estilo de trabajo sinérgico se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales como son:

- **Visión Compartida:** No hay sinergia sin visión, esta misma visión debe ser compartida a cada miembro de la organización para que pueda aportar no solo a corto plazo sino a largo plazo, los alcances de los proyectos tanto explícitos como implícitos.
- **Cultura de Participación:** Las empresas deben fomentar una cultura organizacional de participación, que sea parte de la filosofía organizacional y la no participación sea inaceptable en cual área o departamento dentro de la organización. Creándose este aspecto dentro de la cultura, mejora no solo las percepciones individuales sino del equipo, fomentando un mejor ambiente de respeto y autoestima laboral donde se crearan las bases de la sinergia.
- **Información Transparente:** No podría fomentarse sinergia si no hay políticas clara sobre el manejo de la información. Las organizaciones deben esclarecer que políticas seguir sobre cómo se transmite la información y quienes tienen acceso para que no se fomente un secretismo sobre aspecto que se vive internamente, sino más bien para evitar rumores, divisiones y malos entendidos que crean menos unidad y por ende menos sinergia.
- **Percepciones de la Información:** Apenas se hayan establecido las políticas al interno de una empresa, los líderes deben cumplir y ejecutar que información se debe transmitir para que así crear un clima y percepción donde los trabajadores se sienten parte de la empresa, puedan disfrutar los éxitos, como rectificar las derrotas o fracasos.

- **Reuniones Estratégicas:** Los líderes deben crear estrategias, metodologías y procesos para la dirección de organizaciones. Así las reuniones serán productivas y llevadas hacia una motivación de trabajo en equipo, y evitar sensaciones por pérdidas de tiempo y que no se logró nada con la reunión.
- **Diferencias Individuales:** Muchas organizaciones han pensado que si las empresas son homogéneas y tienen personal que sean los más parecidos les garantizará el éxito y la productividad. Las organizaciones que tienen más éxitos son las que pueden aprovechar las fortalezas de cada individuo, tanto a nivel temperamental como a nivel cultural, creándose situaciones de enriquecimiento en el trabajo en equipo y por ende, más resultados en los objetivos propuestos.
- **Hábitos de Ganar- Ganar:** Las organizaciones puede crear al interno de la empresa, procedimientos de buscar mejor comunicación bajo paradigmas de ganar-ganar y así poder lograr mejor equipo de trabajo y rendimiento en sus áreas laborales.
- **Metodología de Ejecución:** Las organizaciones presentan mejor trabajo cuando pueden ejecutar las decisiones tomadas al interno, para así medir los resultados a corto y largo plazo.
- **Consultoría Externa:** En ocasiones las organizaciones pueden hacer uso de consultores externos para poder observar aspectos que han sido descuidado por los líderes o jefes de la organización sobre prácticas de sinergia entre los equipos de trabajo.
- **Resaltar los Éxitos del Equipo:** Las empresas deben cambiar los hábitos negativos de solo resaltar lo que no se alcanzó o las dificultades para lograr las metas. Es vital para el fortalecimiento del trabajador señalar los logros o alcances del grupo, para que continúe los procesos de motivación y la unidad en él.

### **3.3.5 PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA FALTA DE SINERGIA.**

El trabajo en equipo, si no está bien gestionado puede también provocar algunos problemas que se indican a continuación:

- Prevalencia de los objetivos personales sobre los del equipo.
- Conflictos interpersonales e individualismos.
- Toma de decisiones más arriesgadas.
- Menos esfuerzo de algunos componentes.
- Presión hacia el conformismo y la uniformidad.
- Incapacidad de llegar a acuerdos.
- Mayor consumo de tiempo.

Si la sinergia es sinónimo de cooperación es fundamental hablar de la Resiliencia dentro de esta investigación, es decir como el ser resilientes contribuye a la generación de sinergia, donde se adapta al trabajo en equipo y el trabajo para lograr objetivos en conjunto más que individuales a pesar de las adversidades en el ámbito o contexto que se encuentre. Se dice que una organización resiliente es una organización eficaz, ¿Pero que es la Resiliencia?

## **3.4 RESILIENCIA.**

### **3.4.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE RESILIENCIA.**

El término “resiliencia” (resilience o resiliency), se ha utilizado comúnmente en la física para referirse a la capacidad que un cuerpo posee para doblarse, estirarse o comprimirse y después recuperar su forma original.

Posteriormente, este término se ha incorporado a la psicología, empleándose para designar como *resilientes* a aquellas personas que se adaptan a los cambios y hacen frente a las adversidades, transformando los problemas y las situaciones estresantes o nocivas en oportunidades.

Ser resiliente no quiere decir que la persona no experimenta dificultades o angustias. El dolor emocional y la tristeza son comunes en las personas que han sufrido grandes adversidades o traumas en sus vidas. De hecho, el camino hacia la resiliencia probablemente está lleno de obstáculos que afectan nuestro estado emocional.

La resiliencia no es una característica que la gente tiene o no tiene, incluye conductas, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona.

Una combinación de factores contribuye a desarrollar la resiliencia. Muchos estudios demuestran que los factores más importantes en la resiliencia es tener relaciones de cariño y apoyo dentro y fuera de la familia; relaciones que emanan amor y confianza, que proveen modelos a seguir, y que ofrecen estímulos y seguridad, contribuyen a afirmar la resiliencia de la persona. Destaca los siguientes factores asociados a la resiliencia:

- La capacidad para hacer planes realistas y seguir los pasos necesarios para llevarlos a cabo.
- Una visión positiva de sí mismos, y confianza en sus fortalezas y habilidades.
- Destrezas en la comunicación y en la solución de problemas.
- La capacidad para manejar sentimientos e impulsos fuertes.

### 3.4.2 RESILIENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL.

La resiliencia está formada por dos factores: la capacidad de resistir ante la presión y la elaboración de comportamientos útiles y positivos para actuar en situaciones límites y adaptarse o salir bien parado (Vanistendael, 1995). Es útil para adecuarse a las condiciones de ciertos tipos de puestos, así como para superar el despido laboral, además de que es una forma mediante la que la persona se reafirma dentro de la empresa y facilita su inserción en ella.

El comportamiento es producto de la interacción entre el *factor persona* y el *factor ambiente*.

Respecto al factor personal, León (2013) han elaborado cuatro grupos o patrones de características que completarían el constructo de resiliencia: los patrones disposicional, relacional, situacional y el patrón filosófico.

- 1) El patrón disposicional incluye atributos psicosociales, psicológicos y físicos de la persona. Los atributos psicosociales se conforman mediante la competencia personal y el sentido de uno mismo; los atributos físicos son los factores constitucionales y genéticos como la inteligencia, el temperamento y la salud.
- 2) El patrón relacional se refiere a las características de la persona para establecer relaciones cercanas de confianza en cuanto a su red social (roles y relaciones). Identificarse con modelos positivos y tener confianza en las relaciones es importante para la resiliencia.
- 3) El patrón situacional se refiere a la aproximación característica a las situaciones o estresores e incluye habilidades de solución de problemas y capacidad de actuación,

además de evaluar de forma realista las acciones, las consecuencias de las mismas y las expectativas. Son relevantes, por tanto, la perseverancia, la flexibilidad y un locus de control interno, es decir, atribuir las consecuencias que sean correspondientes a nuestras acciones. La curiosidad, la búsqueda de experiencias nuevas y la creatividad también son importantes en el camino hacia la resiliencia.

- 4) Por último, el patrón filosófico incluye las creencias sobre la reflexión acerca de uno mismo y la valoración positiva de las propias contribuciones.

En lo referido al factor ambiental, el ambiente, podemos decir que el entorno puede también hacerse resiliente. Esto que acabamos de decir, tiene mucho que ver con la acción de los riesgos psicosociales.

Algunas características de un entorno resiliente son las siguientes (Salanova, 2009):

- En la organización, la salud de los empleados es un fin en sí misma.
- Se establecen relaciones buenas y positivas entre todos los empleados.
- El mismo ambiente hace que los trabajadores se sientan enérgicos, es decir, que se encuentren motivados e implicados hacia sus tareas.
- El entorno es fuente de inspiración en sí misma para las personas, un lugar donde se trabaja a gusto.

Por otra parte, condicionar el ambiente ayuda a evitar el hacinamiento, haciendo más fácil el desempeño de las tareas y previniendo así el riesgo de accidentes laborales. Evitar ruidos y temperaturas inadecuadas e iluminar de forma correcta ayudan a que el trabajador se sienta a gusto.

La resiliencia se necesita en todos los puestos de trabajo, ya que en la mayoría están presentes los riesgos psicosociales, bien sea por falta de autonomía, percibir ambigüedad o conflicto de rol, monotonía, aumento de la carga mental, infracarga cualitativa, etc.

Por lo que para promover y alcanzar una cultura de resiliencia es vital desarrollar estrategias y métodos saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo, entre los que se destaca la práctica del trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

### **3.5 TRABAJO EN EQUIPO.**

#### **3.5.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO.**

La unión hace la fuerza, este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresas. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para la misma. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

En la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (Gilmore,C. & Moraes, 2002).

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquier de esos dos pilares falla. Se debe tener en

cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final “económico” de su actividad, aunque desde luego sea el más importante.

Robbins y Coulter (2007), indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias. Etapas del desarrollo de los grupos.

### **3.5.2 TIPOS DE EQUIPOS.**

Robbins y Coulter (2007), establecen que los grupos pueden ser formales e informales, dentro de los grupos formales se determinan comportamientos adecuados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales. En contraste, los grupos informales son meramente sociales ya que se dan de una manera espontánea en el lugar de trabajo, formándose entorno a intereses comunes. Los equipos de acuerdo a las actividades que realizan pueden denominarse para la solución de problemas, trabajo autodirigidos, interfuncional, virtual, de mando y de tarea:

- Un equipo para resolver problemas está conformado de cinco a doce colaboradores del mismo departamento o área funcional que buscan mejorar las actividades de trabajo o resolver conflictos.
- Equipo de trabajo autodirigido el cual opera sin un gerente y cumple con los procesos dentro del trabajo.
- Equipo interfuncional, el cual se encuentra combinado con personas expertos en diversas especialidades.

- Equipo virtual, que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente separados.
- Equipos de tarea integrados por individuos que se reúnen para realizar una tarea específica.

Palomo (2011), indica, que en la actualidad, los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, coexisten en los mismos de muy distintos tipos, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico en dimensión temporal, nivel de formalidad, finalidad y nivel jerárquico: Dimensión temporal incluye grupos permanentes, estables al paso del tiempo, encargados de realizar actividades habituales en la organización; nivel de formalidad, el cual se divide en formales, que se enfocan en cumplir con sus objetivos y en informales que surgen de forma espontánea y con la finalidad de satisfacer las necesidades de interacciones sociales.

Buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social. (Borrell, 2004).

### **3.5.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL TRABAJO EN EQUIPO.**

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes”, Andrew Carnegie (2001).
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.

3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.
5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

El concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo. Supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo. Ello va a depender de una buena organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo de trabajo.

Cuando tiene lugar el efecto sinergia, los resultados del equipo trabajo son superiores a los esperados, generando una gran motivación y una gran cohesión o unidad del equipo.

No se puede entender uno sin el otro, están implícitos, la sinergia, definida como la condición en la que el todo es mucho más que la suma de sus partes, es, por supuesto un resultado casi natural y deseable del trabajo en equipo.

La sinergia no es una condición o característica del equipo en si, como lo podría ser la comunicación, la cohesión o la integración, sino un resultante derivado de la buena calibración que el equipo tenga de sus características intrínsecas de trabajo.

Es frecuente oír “somos un equipo con sinergia”, confundiendo la cohesión, motivación, entusiasmo o cualquier otra característica emocional que forman parte más de la salud y estilo

del equipo con el resultado, favorable o no de su gestión. Por supuesto que estas cualidades por su dinamismo hacen caer fácilmente en la confusión, un equipo no es sinérgico, sino que logra sinergia en su desempeño, o no la logra.

Así pues, la sinergia es un resultante del trabajo en equipo, pero lo es también, y principalmente una condición provocada por el estilo de liderazgo cuya principal obligación respecto al tema de la sinergia, es mantener la salud de cada célula, de cada uno de los integrantes de su equipo.

#### **3.5.4 LAS BASES DE LA SINERGIA Y EL TRABAJO EN EQUIPO.**

Para que se presente la sinergia deben existir las siguientes bases:

- ✓ Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto.  
Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- ✓ Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- ✓ Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencialmente para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.  
El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- ✓ Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.  
Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus

compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; al saber que éste es el único modo en que el equipo pueda lograr su objetivo.

- ✓ Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño para lograr sacar el trabajo adelante.

El concepto de sinergia es clave en el trabajo en equipo, y supone que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades en cada uno de los miembros de ese equipo, lo cual va a depender de una buena organización y de que el objetivo sea realmente común, comprendido y aceptado por todos los componentes del equipo de trabajo.

Cuando tiene lugar el efecto sinergia, los resultados del equipo de trabajo son superiores a los esperados, generando una gran motivación y una gran cohesión o unidad del grupo. El que un equipo de trabajo obtenga resultados más o menos positivos, va a depender, como de las personas que lo integran, del modo en que esas personas se organicen para lograr los objetivos, y de la compatibilidad entre las metas personales y los objetivos.

Desde el punto de vista de las competencias, se sostiene que los resultados de un equipo de trabajo, dependen básicamente, de tres competencias clave:

- SABER: esta competencia engloba las características diferenciales entre los miembros del equipo de trabajo, así como determinadas características del equipo como tal.
- PODER: se refiere a la oportunidad que tenga el equipo de poner en funcionamiento todos sus recursos para el logro de los objetivos.
- QUERER: hablamos de motivación, de la compatibilidad entre objetivos personales y del equipo.

Es así como la sinergia que manifiestan los equipos trabajos obtiene resultados favorables y exitosos, en otras palabras si los equipos de trabajo trabajan con sinergia logran altos niveles de desempeño. ¿Pero que es este desempeño?

### **3.6 DESEMPEÑO LABORAL.**

#### **3.6.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL.**

Robbins, Stephen, Coulter (2013), definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo: Se refiera a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como Brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

- Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

### **3.6.2 ¿EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

Interesa el desempeño del cargo no el general, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. Este es situacional en extremo, varía de persona a persona, y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. Así como el valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinante individual que la persona está dispuesta a realizar, es decir una perfecta relación entre costo-beneficio, la habilidad es importante así como las capacidades que la persona tiene y la percepción del papel que desempeñara. El desempeño del cargo entonces está en función de variables que lo condicionan.

Evaluar el desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Como todo proceso estimula, juzga, la excelencia, cualidad de alguna persona. Dentro de las empresas para evaluar a los trabajadores se pueden utilizar varios enfoques, como la evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional. La evaluación dentro de las organizaciones es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que no solo permite identificar problemas de supervisión en el personal sino también permite integrar al empleado a la organización, permite identificar desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con potenciales más elevados, la motivación de estos.

### **3.6.2.1 Objetivos de la evaluación de desempeño.**

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Según Chiavenato (2006), la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones relacionadas con el personal, transferencias o licencias.

Permiten 3 objetivos fundamentales:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los individuales.

#### **3.6.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño.**

Chiavenato (2007) explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son:

##### Beneficios para el gerente:

Es importante que se evaluara el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

#### Beneficios para el subordinado:

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).

Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### Beneficios para la organización:

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de la cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas área de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

#### **3.6.2.3 Métodos de la evaluación del desempeño.**

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación

adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados.

La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias.

- Métodos de escala gráfica: Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. Es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar subjetividad y pre juicios del evaluador. Es criticado por reducir resultados a números, mediante procedimientos matemáticos. El desempeño se evalúa mediante factores previamente establecidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada. Cada dimensión se refleja en un resumen, donde se refleja desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el más óptimo o excelente.

Entre esos extremos existen tres alternativas:

1. Escalas graficas continuas: donde solo se definen los extremos, existe un límite mínimo y uno máximo de variación del factor de evaluación.

2. Escalas graficas semicontinuas: parecidas a las continuas con la excepción que se incluyen puntos intermedios definidos entre extremos, para facilitar la evaluación
  3. Escalas graficas discontinuas: en estas la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad, el examinador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.
- Método de elección forzada: desarrollada durante la segunda guerra mundial, se busca evitar subjetivismo, el efecto de halo, y el proteccionismo propios de las escalas gráficas. Que permita objetividad. Este método consiste en evaluar a las personas mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador debe elegir por fuerza una o dos de la denominación elección forzada.
  - Método de investigación de campo: esta evaluación la hacen la realiza el jefe o superior, con asesoría de especialista, un staff. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Se hace énfasis en la función del staff que asesora al cada jefe.
  - Método de incidentes gráficos: Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas especificas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a

los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

En conclusión se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, se centra en excepciones positivas y negativas en el desempeño de las personas.

- Método de comparación por pares: en dicho método se compara los empleados de dos en dos. Solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un método muy sencillo y poco eficiente.
- Método de frases descriptivas: es ligeramente diferente al de elección forzada por que no es obligatoria la elección de frases, el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado con signos positivos y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño con signos negativos.

#### **3.6.2.4 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño.**

Los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.

Se busca la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, considerado talento humano que debe estimularse y desarrollarse y no

simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse. De nada sirve proponer cambios de comportamientos si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones. Tampoco de nada sirve capacitar si no se realiza la evaluación de desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas, es decir si se ha seguido el camino elegido y si se conducen a los objetivos deseados.

Chiavenato (2006 ) explica las principales tendencias en la evaluación del desempeño:

1. Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes.
2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación.
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación.
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos.
5. Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados.
6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas.
7. La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales.
8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados más que en el propio comportamiento.
9. La evaluación del desempeño esta relacionándose estrechamente con la noción de expectativa.

Es necesario que se vincule los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo, como remuneraciones flexibles o sistemas de incentivo. Un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

Un componente básico y fundamental en la consecución de un desempeño y rendimiento óptimo es la forma en la que las empresas fomenten un clima organizacional adecuado, cuyos pilares se sustentan en la motivación y satisfacción.

### **3.7 MOTIVACIÓN.**

#### **3.7.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.**

La palabra “motivar” viene del latín “moveré” que significa moverse, hacia un objeto determinado. Por lo que se dice que está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto.

También trata, entre otras cosas, con la elección, trata de priorizar metas, elegir dónde gastar la energía. Trata con las condiciones responsables de las variaciones de la intensidad, calidad y dirección de la conducta (Vinacke, 1962).

Así mismo Robbins y Judge (2009), definen la motivación como el resultado de la interacción de los individuos con la situación. También agregan que son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

El grado de motivación de cada individuo no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da la persona que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivación.

### **3.7.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN.**

Según Peiró et al. (2007) existen cuatro tipos de motivación:

#### **1. Motivación extrínseca:**

Hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás. La motivación extrínseca no se fundamenta en la satisfacción de realizar la cadena de acciones que compone aquello que estamos haciendo, sino en una recompensa que solo está relacionada con esta de manera indirecta, como si fuese un subproducto.

#### **2. Motivación intrínseca:**

La motivación intrínseca hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en “Estado de Flow” al realizar la misma.

La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una buena productividad, ya que allí donde se da el individuo no se limita a cumplir los mínimos

necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño.

### **3. Motivación positiva:**

La motivación positiva se refiere al proceso por el cual un individuo inicia o mantiene adherido una conducta gracias a la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna (por el placer de la actividad).

### **4. Motivación negativa:**

La motivación negativa hace referencia al proceso por el cual una persona inicia o se mantiene adherida a una conducta para evitar una consecuencia desagradable, tanto externa (castigo, humillación, etc.) o interna (evitar la sensación de frustración o fracaso).

Como se puede apreciar, la motivación está determinada por los diferentes estímulos que interfieren en la forma de pensar y actuar de una persona. Dichos estímulos para la motivación pueden presentarse en los diversos ámbitos de la vida, tanto personales, sociales, como en el trabajo.

### **3.7.3 MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO.**

En el trabajo la motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida (Cambell J.P. 2001). Es un proceso intuitivo que puede ser inferido solo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas. El suponer motivaciones a partir de los cambios en la actuación es riesgoso porque la actuación depende de la habilidad y percepción de la persona respecto a los requerimientos del puesto, así como de la motivación.

### **3.7.3.1 Motivos significativos para la conducta en las organizaciones.**

Para ayudar a la comprensión de la motivación, el concepto de necesidades ha sido de gran utilidad. Consecuentemente, la fuerza relativa de necesidades variadas difiere de persona a personas y debido a la dificultad para medir la motivación, los psicólogos no están totalmente de acuerdo sobre la identidad y la importancia de las necesidades. Sin embargo, existe algún consenso de que las siguientes seis necesidades son significativas y útiles para la comprensión de la motivación en organizaciones de trabajo:

- **Necesidad de realización:**

Una persona con necesidad de realización obtiene satisfacción al experimentar el éxito al complementar una tarea difícil, obteniendo un estándar de excelencia o desarrollando una manera de hacer algo; buscar y disfrutar de tareas que representan un reto, independientemente de que otros reconozcan la valía de sus logros y prefieren tareas en las que el éxito dependa del esfuerzo y habilidad propios más que de factores fuera de su control.

- **Necesidad de Afiliación:**

Los seres humanos normalmente tienen algún deseo de disfrutar de compañía y relaciones interpersonales amistosas, en las que el afecto y el compañerismo se dan y se reciben. Alguien con necesidad de afiliación siente el fuerte interés por caer bien y ser aceptado y es muy sensible a las indicaciones que sugieran rechazo u hostilidad por parte de otros.

- **Necesidad de Estimación:**

Algunas veces llamada “necesidad del ego”, es el deseo de ser respetado y apreciado, esta necesidad es satisfecha por otras personas a través de alabanzas, reconocimiento formal de los

logros de la persona y compensaciones mediante símbolos de status. Estas personas son sensibles a indicios que señalen una irrespetuosidad o crítica hacia ellos.

- **Necesidad de independencia:**

Las personas con necesidad de independencia quieren gozar de un alto nivel de libertad y autonomía en sus vidas, prefieren que se les dejen solas para hacer su trabajo sin una supervisión estrecha o intervención por parte de los superiores. Desconfían de las figuras de autoridad y llegan a sentirse muy mal cuando estas figuras tratan de imponer restricciones a su conducta.

- **Necesidad de poder:**

Estas personas encuestan gran satisfacción al influir sobre otros y despertar en ellas fuertes emociones (por ejemplo, temor, reverencia, ira, sorpresa). Alguien con necesidad de poder probablemente sea muy sensitiva a las políticas de poder en una organización y trate de desarrollar sus propios poderes construyendo alianzas y obteniendo control.

- **Necesidad de seguridad:**

Todo mundo tiene interés de evitar el daño físico y el desastre económico, pero algunas personas se preocupan de esto mucho más que otras, una persona con gran necesidad de seguridad probablemente se preocupe con frecuencia acerca de cosas tales como enfermedades, accidentes, crímenes, desastres naturales, guerras y depresiones. Estas personas buscan empleos donde exista poca probabilidad de despido o retiro.

### **3.7.3.2 Teorías de la jerarquía de las necesidades.**

De acuerdo a Maslow existen cinco clases diferentes de necesidades, que son comunes en todos los seres humanos y están arregladas en una jerarquía de prepotencia.

#### **✓ Necesidades fisiológicas:**

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

#### **✓ Necesidades de seguridad:**

En esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc

#### **✓ Necesidades sociales:**

Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto y la pertenencia a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

✓ **Necesidades de estimación:**

Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

✓ **Necesidades de autorrealización:**

Por último, en el nivel más alto, se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

### **3.7.4 TEORÍAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN.**

La cantidad de esfuerzo que ejerce un trabajador en su puesto depende de ciertos aspectos de la situación del mismo, así como de las necesidades de la persona misma. La manera en que las necesidades y las variables situacionales determinen conjuntamente la conducta de una persona es el tema de las varias “teorías del proceso” de la motivación. Tres de estas teorías del proceso más promisorias son:

## **1. Teoría del impulso-refuerzo:**

El antiguo principio del *hedonismo* establece que las personas tratan de alcanzar el máximo de placer con el máximo de dolor. Thorndike (1911) propuso la “ley del efecto” para explicar cómo la experiencia del placer y del dolor influyen sobre la conducta posterior. Luego de ello Hull (1943) elaboro todavía más sobre esta explicación diferenciando sobre las direcciones de la conducta y la energización de la misma. Se atribuía la energización a los diversos impulsos fisiológicos (como las necesidades) y la dirección se atribuía a los efectos conjuntos de los impulsos y de los hábitos.

De acuerdo a esta teoría los hábitos son más fuertes cuando:

- El refuerzo ocurre inmediatamente después de que se produce la respuesta.
- La experiencia del refuerzo se repite muchas veces.
- La magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o el castigo) es grande.

## **2. Teoría de la expectativa:**

De acuerdo a la teoría de la expectativa, la conducta de una persona refleja una elección concienzuda basada en una evaluación comparativa de diferentes alternativas de conducta, postula un proceso de elección deliberado y racional.

Los conceptos básicos de la teoría de la expectativa son: *resultado*, *valencia* y *expectativa*. El resultado en un contexto de trabajo incluye cosas como un aumento de salario, promociones, reconocimientos, retención del puesto a baja, satisfacción, aceptación por parte de los compañeros, fatiga, enfermedad y accidentes. La valencia de su resultado es el grado en el que es deseable o indeseable. La expectativa de un resultado es la probabilidad percibida de que de hecho ocurrirá si se elige una conducta alternativa dada.

### **3. Teoría de la meta:**

De acuerdo a esta teoría, las metas influyen sobre el comportamiento de las características de la tarea, los incentivos, supervisión, retroalimentación sobre la actuación.

La dificultad de una meta y el compromiso de una persona para alcanzar una meta conjuntamente determinan el nivel de esfuerzo que se utilizara. Las metas específicas, con cierto nivel de ejecución o un plazo límite definido para su terminación, tendrán mayor efecto sobre la ejecución del que tendrán las metas generales.

El establecimiento de metas tienen las siguientes implicaciones para la motivación de los miembros de una organización:

- Los empleados deben tener metas específicas de actuación para mantener la motivación y guiar su conducta.
- Las metas pueden ser asignadas por un supervisor o pueden fijarse conjuntamente entre empleado y supervisor, esto es recomendable cuando no es probable la aceptación de las mismas.
- La meta debe fijarse a un nivel tal que el empleado la perciba como un reto pero no imposible de alcanzar.
- Debe proporcionarse retroalimentación precisa de tal manera que se pueda determinar el progreso y revirarse las metas si es necesario.

Así como es necesario poseer actitudes de predisposición para actuar, energizar y dirigir la conducta para realizar determinadas actividades, entre ellas el trabajo; también es imprescindible que estas actividades lleguen a satisfacer las necesidades personales y laborales del individuo.

### **3.8 SATISFACCIÓN.**

#### **3.8.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN.**

La palabra satisfacción designa lo que ha sido realizado de modo acabado, cumpliendo las expectativas, órdenes o deseos, de tal modo que habiendo hecho lo suficiente se siente la gratificación o el agrado de llegar a un buen resultado, que no necesita de un mayor aporte (Salazar - 2007).

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.

La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

#### **3.8.2 SATISFACCIÓN LABORAL.**

Según Robbins (1996: 181) es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Davis y Newstrom (1999), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

### **3.8.2.1 Causas de la satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

### **3.8.2.2 Consecuencias de la satisfacción laboral.**

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- ✓ Inhibición.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Falta de creatividad.
- ✓ Abandono.
- ✓ Accidentabilidad.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Dificultad para trabajar en grupo.

### **3.8.2.3 Actitudes del empleado y satisfacción en el puesto.**

La satisfacción en el puesto es la manera como se siente un empleado acerca de su propio puesto. Es una actitud generalizada hacia el empleo, basada en la evaluación de diferentes aspectos del puesto.

Las actitudes de una persona hacia su propio empleo reflejan experiencias agradables y desagradables en el puesto y expectativas acerca de experiencias futuras. No se ha desarrollado todavía una teoría completa sobre las actitudes en el puesto que integre los diversos descubrimientos de la investigación sobre la satisfacción (Lawler, 1977). Sin embargo, algunas teorías sobre satisfacción de alcance más limitado han sido ya propuestas, incluyendo:

➤ **Teoría de la discrepancia:**

De acuerdo a Locke (1969), la satisfacción o insatisfacción con algún aspecto del puesto depende de la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y lo que desea. Una persona está satisfecha si no existe discrepancia entre las consideraciones deseadas y las reales, cuando mayor sea la deficiencia y más importante la cosa deseada, tanto mayor será la satisfacción.

Según Porter (1961) la satisfacción es la diferencia entre qué tanto de algo “debería” existir y que tanto existe “ahora”. Esta concepción es básicamente similar al modelo de Locke, pero el “debería ser” de Porter implica más énfasis en las consideraciones de la equidad y menos sobre las necesidades como la cantidad determinada o preferida de un factor del puesto.

➤ **Teoría de la equidad:**

La teoría de la equidad especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios y atractivos de un puesto son justos y razonables. Los principales componentes de la teoría de la equidad son:

- **Insumos:** Es algo de valor que el empleado percibe que contribuye al puesto, tal como la educación, experiencia, habilidades, cantidad de esfuerzo ejercido, número de horas de trabajo, herramientas personales o equipo utilizado en el puesto.
- **Resultado:** Es algo de valor que los empleados perciben que obtiene del puesto, tal como pago, prestaciones, símbolos de status o reconocimientos. De acuerdo a la teoría, un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando su razón resultado/insumo con la razón resultado/ insumo de una o más personas comparables.

- **Persona comparable:** Puede ser alguien en la misma organización, alguien en una organización diferente, o aun el empleado en su puesto anterior.

➤ **Teoría de la influencia social:**

Sugiere que las personas deciden que tan satisfechas están en sus empleos simplemente haciendo observaciones acerca de los niveles de satisfacción de otros empleados. Esto implica que un empleado infiere su propia satisfacción solo viendo cómo se comportan sus compañeros y escuchando lo que tienen que decir acerca de sus puestos. Con ello, la satisfacción puede ser más bien un resultado de como los compañeros reaccionan ante el puesto más que del puesto mismo.

➤ **Teoría bifactorial:**

De acuerdo a la teoría, las características del puesto puede agruparse en dos categorías, una llamada factores de *insatisfacción o de higiene* y la otra llamados *satisfactores o motivadores*.

Los factores de *higiene* incluyen tales cosas tales como la retribución, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, status y seguridad en el empleo. Los *satisfactores*, son características del puesto que son significativas para las necesidades de orden más altos de la persona y su desarrollo psicológico, incluyendo un trabajo que sea interesante, oportunidades de realización reconocimiento y progreso.

### **3.8.3 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO.**

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las

expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo. Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

Para que exista una satisfacción plena en las actividades que realizamos, no solo es necesario tener una adecuada perspectiva y actitud ante ellas, también pueden influir aspectos externos, entre los cuales se encuentran, las relaciones interpersonales que lleguemos a establecer.

### **3.9 RELACIONES INTERPERSONALES.**

#### **3.9.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES.**

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Debido a la variabilidad de relaciones interpersonales que se pueden llegar a establecer, se han realizado diversas clasificaciones.

#### **3.9.2 CLASES DE RELACIONES INTERPERSONALES.**

Se ha elaborado una clasificación general de los tipos de relaciones interpersonales, que trasciende esta oscilación etaria y que contempla un juego de equilibrio entre las intenciones de las distintas partes que intervienen en el vínculo. Podríamos hablar de:

- **Relaciones íntimas/relaciones superficiales:**

Las primeras aparecen cuando se busca satisfacer una necesidad afectiva o una necesidad básica a partir del vínculo con otra persona. Pueden producirse asimetrías, como se da en la relación entre un paciente y su médico, ya que mientras para el paciente esta será posiblemente una relación íntima, para el médico tal vez sea, por obvias razones profesionales, más superficial. En el caso de que las relaciones de ambos no estén bien afianzadas, podrá surgir un conflicto.

- **Relaciones personales/relaciones sociales:**

La identidad personal suele perder peso ante los modelos que la sociedad a menudo impone sobre el sujeto. El ejemplo antes mencionado, del conflicto que puede surgir entre el médico y el paciente, aplica también en este sentido, ya que el paciente necesita de una atención personalizada y espera ese tipo de atención, pero suele suceder que el médico se comporta como un trabajador que sólo está allí por un vínculo social y no personal. Es decir, los enfermos componen un grupo social y los médicos, otro, y entre ellos predomina la identidad social por sobre la individual.

- **Relaciones amorosas:**

Los componentes de intimidad, pasión y compromiso se agrupan para dar con el tipo de relación que se tendrá: podrá ser formal, de amistad, romántica, de apego o plena, si se equilibran perfectamente. Si vamos al mismo ejemplo que antes, puede decirse que la relación que busca el paciente con el médico es de apego, mientras que la que puede ofrecer el médico es formal, dado que debe estar en contacto con muchos pacientes.

### **3.9.3 RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AMBIENTE LABORAL.**

Es imprescindible relacionarnos en todos los ámbitos, incluyendo el trabajo. Tener buenas relaciones en el ámbito laboral, no solo contribuirá al clima organizacional y la productividad, sino también al bienestar personal de los trabajadores, evitando un ambiente hostil.

Las empresas funcionan gracias a las interrelaciones personales que en ellas se generan. Este hecho indica que el tema no debería ser dejado al azar. Las organizaciones son, entre otras cosas, un conjunto de interrelaciones personales que se organizan bajo determinadas condiciones para la persecución de ciertos objetivos. Una empresa en la cual las relaciones interpersonales fallan o no son productivas, difícilmente pueda ser exitosa.

Para los trabajadores el tener buenas relaciones en el ambiente laboral puede permitir la satisfacción hacia el propio trabajo, aumentar la productividad, disminuyendo el desgaste físico y mental, incrementar el desarrollo personal, lograr la integración tanto del puesto como de la empresa y con base a una real autoevaluación, lograr el reconocimiento de los demás.

Dado que las relaciones interpersonales tienen un carácter de socialización, donde se establecen relaciones entre dos o más personas, estas relaciones se llegan a originar a partir de la *comunicación* y ninguna de sus funciones se puede realizar si el ser humano no inicia por interactuar con otros seres para compartir información.

### **3.10 COMUNICACIÓN.**

#### **3.10.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.**

El término comunicación procede del latín *communicare* que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información. Todo ser humano y animal tiene la capacidad de comunicarse con los demás.

Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo, es indispensable la presencia de seis elementos: que exista un *emisor*; es decir, alguien que transmita la información; un *receptor*, alguien a quien vaya dirigida la información y que la reciba; un contacto por medio de un *canal* de comunicación, que puede ser muy variado: *el aire* por el que circulan la sondas sonoras, el papel que sirve de soporte a la comunicación escrita, la voz, etc.

Asimismo, que exista una información o *mensaje* a transmitir; un código o sistema de signos común al receptor y al emisor, donde el mensaje va cifrado, los signos pueden ser no lingüísticos (símbolos, señales e iconos) y lingüísticos (escrituras, sonidos, concepto asociado, sentido, etc.); y por último, que el mensaje tenga un referente o realidad, al cual alude mediante el código.

#### **3.10.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN.**

- **Dinámico:** porque está en continuo movimiento y no se limita a una relación Emisor Receptor estático, pues los roles se intercambian.
- **Inevitable:** Pues es imposible no comunicar, incluso el silencio comunica.
- **Irreversible:** porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.

- **Bidireccional:** porque existe una respuesta en ambas direcciones.
- **Verbal y no verbal:** porque implica la utilización de ambos lenguajes en algunos casos.

La necesidad de transmitir mensajes para lograr la comunicación es fundamental no solo en el ambiente social y personal, sino también en el área laboral, donde la comunicación juega un papel importante para mantener un buen clima organizacional.

### **3.10.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Según Pacheco (2005), la Comunicación Organizacional es: *"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"*.

La comunicación organizacional es un sistema de interrelaciones y entendimientos laborales, relacionados a la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Según Carreño (2011), las organizaciones de éxito deben de darle mayor importancia a la comunicación y a la información ya que están mejoran el ambiente comunicativo y el clima laboral como dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución.

### 3.10.3.1 Tipos de comunicación organizacional.

Dentro del área de comunicación organizacional existen dos tipos principales de comunicación los cuales son:

- **Comunicación interna:** para entender mejor este apartado mencionaremos la definición de Carlos Fernández Collado: “La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.
- **Comunicación externa:** de la misma forma en que se proporcionó la definición de comunicación interna, es necesario definir el concepto de comunicación externa. Según Carlos Collado, la comunicación externa es: “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

### 3.10.3.2 Importancia de la comunicación organizacional.

La función de la comunicación está adquiriendo una importancia estratégica en las organizaciones actuales debido a dos razones fundamentales:

En primer lugar, el entorno cambiante en que se desenvuelve la empresa exige diseñar estrategias que le permitan adaptarse rápidamente a los cambios, esto requiere una comunicación continua con los públicos internos y externos; en segundo lugar, la organización debe manejar una comunicación activa que le permita tener una buena reputación.

La comunicación organizacional es importante porque contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, busca facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre ella y su medio; además pretende influir en las opiniones, actitudes y conductas de sus públicos.

La comunicación desempeña un papel muy importante en las organizaciones quienes deben día a día mostrar lo que son y lo que pretender ser, teniendo un comportamiento coherente ante todos sus públicos, es decir; que la comunicación interna y externa deben estar perfectamente encadenadas con idénticos mensajes para no poner en peligro los esfuerzos de comunicación realizados por la empresa; así como para mantener una buena reputación ante sus públicos.

Es importante que en la comunicación organizacional todos los departamentos de la empresa contribuyan con este proceso, ya que no sólo los espacios de comunicación tradicionales son los responsables de la misma, existe hoy en día la necesidad de que las áreas funcionales de la organización tales como finanzas, producción y recursos humanos se mantengan comunicadas con los públicos objetivo internos y externos.

La comunicación entonces, se erige como un ente unificador de elementos en torno a cualquier proceso humano y naturalmente, en todas las actividades organizacionales; por lo que es posible determinar que la comunicación se encuentra íntimamente relacionada con el liderazgo. Un buen líder promoverá y utilizara la comunicación como una herramienta para la mejora del clima organizacional dentro de su área de trabajo.

### **3.11 LIDERAZGO.**

#### **3.11.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.**

Según el Diccionario de la Lengua Española<sup>6</sup>, liderazgo se define como *“la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”*. El Diccionario de Ciencias de la Conducta<sup>7</sup>, lo define como las *“cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”*.

Estrada (2015), define el liderazgo como el *“conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o del grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos”*.

Chiavenato (1995), destaca que: *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis<sup>8</sup>, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

---

<sup>6</sup> Según la Real Academia Española en su 3<sup>ra</sup> Edición, año 1986.

<sup>7</sup> Dictionary of Behavioral Science 1956.

<sup>8</sup> En su artículo “Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz” de la Revista Americana de Psicología, publicada en 2003.

### 3.11.2 ESTILOS DE LIDERAZGO.

Existen distintos tipos de liderazgo para definir el estilo de un jefe o jefa a la hora de dirigir a sus subordinados. La clasificación se realiza en función del clima social que crea el líder en la empresa y en función de la actitud del jefe en la toma de decisiones.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

– **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es “la obediencia y adhesión a sus decisiones”. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

– **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

– **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### **3.11.3 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.**

La eficacia de la organización de la empresa depende de la conducta de liderazgo. El liderazgo eficaz implica, entre otros, los rasgos de personalidad, la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados, los rasgos y la conducta del líder, los objetivos de la empresa y el diseño de los puestos de trabajo; Si todos estos factores son favorables al líder, la eficacia óptima de éste estará prácticamente asegurada.

#### **El liderazgo como conducta:**

- Teoría de la malla gerencial : propuesta por Blake y Mouton en 1964, parte del supuesto de que existen dos dimensiones de gran importancia para la consecución de un

liderazgo efectivo, que se establecen en función de la conducta del líder y se basan en los siguientes intereses:

- Interés por la producción: el jefe orienta su comportamiento a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Interés por las personas: el jefe da a sus subordinados la oportunidad de satisfacer los objetivos personales dentro del puesto de trabajo.
- De acuerdo con Blake y Mouton, la eficacia del jefe aumenta si adopta con la misma intensidad los diferentes estilos de dirección, es decir, si adopta el comportamiento de dirección en punto medio.

#### **El liderazgo desde un enfoque humanista:**

- Douglas McGregor (1960), principal teórico del enfoque humanista del liderazgo, describió dos concepciones de la naturaleza humana que conducen a estrategias divergentes de dirección de personas, a prácticas y políticas de personal muy distintas, las denominó “teoría X” y “teoría Y”.

La teoría X parte de estos supuestos:

- A los empleados los motiva sobre todo el incentivo económico = son empleados pasivos a los que hay que controlar estrechamente.
- La gente es por naturaleza perezosa y hay que motivarla con incentivos externos.
- Los empleados se mueven más por sus sentimientos que por razones.
- La responsabilidad de los jefes consiste en planificar, organizar, motivar y controlar de principio a fin las actividades laborales. Se espera que el empleado obedezca las órdenes independientemente de sus características personales.

La teoría Y se basa en las siguientes concepciones de la naturaleza humana:

- Las personas tratan de madurar en el trabajo y de tener cierta autonomía e independencia.
- La gente, por lo general, es capaz de autocontrolarse y motivarse a sí misma.
- No existe una contraposición entre el autodesarrollo personal y la efectiva actuación dentro de la empresa.
- La teoría Y permite un mayor crecimiento y desarrollo individual. Una empresa con un sistema de creencias de este tipo tenderá a plantear que el trabajo sea intrínsecamente más interesante y más significativo. (“enriquecimiento del trabajo”, de acuerdo con los factores motivadores de Herzberg)
- McGregor considera ambas teorías no como extremos de un continuo, sino como cualitativamente diferentes.

### **3.11.3.1 Cualidades del liderazgo empresarial.**

- El líder suele convertirse en el modelo de la empresa, es algo así como el 'padre ideal', y por lo tanto es importante actuar con decisión basándose en criterios razonables. Cabe recordar que su persona es una suerte de 'chivo emisario' sobre el que recaerán las ilusiones, esperanzas, resoluciones, etc. Cuando exista frustración en el grupo y sea intensa, generará enojo y agresión, ya que recaerá sobre su persona. Se trata de un fenómeno irracional y por lo tanto, posee la intensidad de las 'pasiones' y es una vía de salida para los aspectos inmaduros y no resueltos de los integrantes del equipo. El predominio es de lo subjetivo sobre lo objetivo (la pasión que nubla la razón).

- Prestar especial atención a la comunicación y la formación; marcar pocos límites a la labor del equipo, definiendo con nitidez la labor individual; delinear la tarea de forma clara, para sinergiar la tarea del equipo; anticiparse a los problemas para detectar posibles dificultades; impulsar la autoestima de cada miembro del grupo por la labor realizada.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. Por tal motivo a continuación se presentan las principales diferencias entre lo que es ser un administrador/jefe y un líder:

<i>Administrador/ jefe.</i>	<i>Líder.</i>
Sabelotodo.	Aprendiz.
Visión doméstica.	Visión global.
Preocupado por las organizaciones.	Preocupados por los individuos y por las organizaciones.
Poseedor de la visión.	Facilitador de las visiones de otros.
Usa el poder	Usa el poder y la facilitación.
Sólo en la cúspide	Parte de un equipo.
Inspira la confianza de los accionistas.	Inspira la confianza de los accionistas, clientes y empleados.
Administra.	Innova.
Tiene una visión estrecha y de corto plazo.	Tiene una visión amplia y de largo plazo.
Pregunta cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué.
Tiene la vista en la línea base.	Tiene la vista en el horizonte.
Acepta el status quo.	Reta el status quo.
Los visionarios no son necesariamente líderes. Los visionarios tienen grandes ideas del futuro, pero cuando se ve detrás de ellos no hay nadie siguiéndoles.	Los líderes siempre tienen gente junto a ellos. La mayoría de los líderes no son visionarios; pero todos los líderes saben quiénes son visionarios, saben cómo seleccionarlos y obtener de ellos las grandes ideas que desean liderar.

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

### 3.11.3.2 Importancia del liderazgo en las organizaciones.

- 1) Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.
- 2) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- 3) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- 4) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Con el auge de nuevas tendencias de como ejercer el liderazgo dentro de las organizaciones, resulta interesante conocer los enfoque principales:

<i>Liderazgo tradicional.</i>	<i>Liderazgo centrado en el grupo.</i>
1. El líder dirige y controla el grupo y lo lleva hasta la decisión correcta. El grupo “pertenece” al líder y todos reconocen su autoridad y responsabilidad.	1. El grupo y la tarea es asunto de todos los miembros, incluido el líder con su ayuda y asistencia, todos contribuyen a la efectividad del trabajo.

<p>2. El líder dirige su atención hacia la tarea a cumplir no permite desviaciones y hace todo lo necesario para llegar a la decisión que debe tomarse.</p>	<p>2. El grupo es responsable, con auxilio del líder, de hacer la tarea y alcanzar la decisión correcta, con la participación y como producto de todos.</p>
<p>3. El líder controla los procedimientos, tiempo y agenda, responsabilizándose de todas las reglas de orden.</p>	<p>3. Debe animarse y motivar a todos los miembros del grupo como responsables de su productividad, métodos de trabajo y uso del tiempo.</p>
<p>4. El líder cree que los sentimientos y emociones personales impiden el logro del trabajo, que debe basarse en factores objetivos y pensamiento lógico.</p>	<p>4. Los sentimientos, necesidades personales y el conflicto, son reconocidos como legítimos e importantes, por lo que demandan tanta atención como el trabajo formal.</p>
<p>5. El líder cree que él es el único responsable del manejo de las conductas del resto de los miembros, a quienes debe mantener bajo control.</p>	<p>5. Todos los problemas que surjan aun de personas, deben ser resueltos con y por el grupo.</p>
<p>6. Es más importante cumplir la tarea y llegar a la decisión correcta, que las necesidades de los miembros participantes.</p>	<p>6. Con la ayuda del líder, los miembros del grupo pueden darse cuenta de las necesidades, sentimientos y pensamientos de todo el grupo, y buscar incluirlos en la realización de la tarea.</p>

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta, visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. Pero ¿qué sucede cuando las personas a quienes dirige presentan resistencia al cambio?

### **3.12 RESISTENCIA AL CAMBIO.**

#### **3.12.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO.**

Para Abramson (1992), la resistencia al cambio es el miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales. El aspecto visible de la resistencia al cambio de una persona es cómo ella percibe el cambio. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas.

La resistencia al cambio es la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante. Enrolados ya en nuestro tema, diremos, que la resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

#### **3.12.2 RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.**

Según Chiavenato (2004), la resistencia al cambio en las organizaciones es la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que él o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades de seguridad, prestigio o autoestima.

La resistencia al cambio en los empleados dentro de las organizaciones, puede deberse a tres factores:

- No querer.
- No poder.
- No conocer.

En primer lugar, en la base de la clasificación, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- *La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.* En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;
- *La visión demasiado parcializada del cambio.* En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto.
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos.

→ La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

### **3.12.2.1 Superación de la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.**

Para poner a iniciar el cambio se tiene que actuar a fin de modificar el equilibrio de fuerza vigentes con aumento de la fuerza a favor del cambio, con la reducción de la intensidad de las fuerzas que se resisten a la eliminación total de ellas con el cambio de la dirección de una fuerza, es decir, transformando una resistencia en una presión a favor del cambio.

El enfoque de Lewin, permite el cambio conductual en administrar y guiar con cuidado tal cambio de un proceso de tres pasos:

- **Descongelación:** Reducir las fuerzas que mantiene el comportamiento a su nivel actual, en ocasiones introduciendo información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.
- **Acción:** Se traslada el comportamiento de la organización a un nuevo nivel, incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos de la organización.
- **Recongelación:** Estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, usando mecanismos de apoyo que refuercen el nuevo estado como cultura organizacional, normas, políticas y estructuras organizacionales.

### 3.12.3 ETAPAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Según Senge (2003), la resistencia al cambio en todos los ámbitos de la vida, puede atravesar las siguientes etapas:

**1. La Negación:** Asumimos que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar (esto se da lo mismo en un proceso psicoterapéutico ante un insight que se asocia con la pérdida de autoestima por ejemplo, que en un proceso de cambio organizacional, cuando se menciona a un grupo que se trabajará de manera distinta por ejemplo). Negamos que “la ola” (el cambio) está ocurriendo o que va a ocurrir.

En las organizaciones, es frecuente que algunos grupos – a veces los sindicatos, a veces los mandos medios- tiendan a quedarse estancados por un tiempo en esta etapa. Es decir, que su postura es “Acá nada va a cambiar”. Esto contrasta con la postura de la alta gerencia “Debemos cambiar” y del personal operativo (“Dios mío, ¿cuándo va a cambiar esto?”). Por ellos es en los mandos medios, en los cuales –usualmente pero no siempre- suele encontrarse la mayor resistencia al cambio.

**2. La cólera:** Nos enojamos (con el jefe, con el terapeuta, con Dios), como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que está ocurriendo y sentimos que hay cierta injusticia (“¿Por qué yo...?!”).

**3. La Negociación:** Esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar el “bocado” que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre “si por lo menos”, la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. (“Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera....”me hubieran dado más tiempo para adaptarme”...).

4. **El Valle de la Desesperanza Transitoria (VDT) (La Depresión Transitoria):** Aquí la realidad se ha vuelto innegable (es claro que la ex novia ya gusta de otro, o que el nuevo sistema de trabajo ha llegado para quedarse y que el antiguo sistema ya no regresará jamás). Ya no estamos enojados, hemos dejado de regatear y se da el fenómeno de que transitoriamente nos sentimos vacíos, sin energía ni entusiasmo, desalentados.
  
5. **La aceptación y el crecimiento:** Finalmente, una vez que salimos de la depresión transitoria, llegamos a aceptar el cambio, empezamos a probar fuerzas de nuevo (una nueva novia, el nuevo sistema de trabajo, una nueva actitud) y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación auténtica con nosotros mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente.

Para llegar a afrontar y aceptar los cambios que se pueden presentar en los diversos ámbitos de la vida, resulta importante conocer acerca de nuestra personalidad, ya que esta define gran parte de lo que somos y de cómo actuamos.

### **3.13 PERSONALIDAD EN EL TRABAJO.**

#### **3.13.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD.**

La personalidad es la forma en que una persona reacciona y actúa en la vida. Es bastante constante, y en general se mantiene estable durante toda la vida o gran parte de ella. Puede cambiar, pero en forma gradual y lenta. La personalidad es única, jamás dos personas tienen una personalidad igual.

El Diccionario de la Lengua Española (DRAE) en su vigésima segunda edición encontramos entre las definiciones de personalidad, relativo de personas, las siguientes:

1. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.
2. Conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas.
3. Conjunto de cualidades que constituyen a la persona o sujeto inteligente.

La personalidad incide en el comportamiento laboral a través de dos vías:

En primer lugar, existe una relación directa entre la personalidad y determinados fenómenos, mecanismos, procesos psicológicos y tendencias de comportamiento que se manifiestan en el entorno laboral. Algunos de los fenómenos o procesos psicológicos asociados a las características de personalidad son sutiles y complejos, mientras que otros pueden llegar a resultar demasiado simples. Por ejemplo, las personas extravertidas prefieren y trabajan mejor con música de fondo que las personas introvertidas, o las personas introvertidas presentan mayor facilidad para mantener la atención sostenida en una tarea que los sujetos extravertidos, etc...

En segundo lugar, todas las organizaciones tienen una estructura formal (e informal) y determinadas normas de trabajo, procedimientos específicos y valores corporativos que pueden prevalecer durante mucho tiempo. Estas variables formales (e informales), que podríamos denominar, “organizativas” pueden tener un efecto muy significativo en relación al comportamiento del individuo en su trabajo, modificando los efectos naturales de su personalidad. De aquí surge el concepto de *“adecuación entre la persona y el puesto de trabajo”* que tanto ha influido en la psicología ocupacional y vocacional. Así pues, las variables organizacionales y el entorno del puesto de trabajo moldean y recompensan selectivamente el funcionamiento de la personalidad.

### **3.13.2 TEORIAS DE PERSONALIDAD APLICADAS AL ÁMBITO LABORAL**

Algunas teorías tratan de abarcar la personalidad mediante la evaluación de muchos rasgos mayores, mientras que otras evalúan determinados rasgos específicos. La mayoría de los investigadores han optado por las primeras pues tratan de describir y evaluar a las personas en el trabajo de una manera profunda y luego analizar la manera en que los rasgos se relacionan con determinados comportamientos ocupacionales.

Se ha tratado de relacionar la personalidad con la vida laboral de la gente. Y hay algunos hallazgos interesantes. Se han usado varios modelos, y todos ellos aportan algo.

Quizás el más utilizado es el llamado el “modelo de los cinco grandes”. Este modelo plantea que hay cinco factores, características o rasgos que son los más importantes para la vida laboral. Estas cinco dimensiones básicas de la personalidad, serían además el fundamento de las demás: extroversión, escrupulosidad, afabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional.

El primero de estos cinco rasgos -la extroversión- caracteriza a las personas que son sociables, comunicativas, y generalmente asertivas. Se relacionan con facilidad y suelen tener bastantes amigos y conocidos. En el plano laboral, se ha comprobado que la extroversión pronostica un buen rendimiento en puestos gerenciales y de ventas. Precisamente estos cargos requieren de mucho contacto con otras personas.

El segundo rasgo, la escrupulosidad, es poner énfasis en la calidad del trabajo. Involucra un buen desarrollo del sentido de la responsabilidad, la capacidad de hacer un trabajo confiable, la persistencia frente a las dificultades, y la orientación al logro. Las personas con alto

desarrollo de este rasgo tienen por lo general un rendimiento más alto en el trabajo, y esto es válido en la gran mayoría de las ocupaciones.

La afabilidad caracteriza a las personas que son buenas por naturaleza, cooperadoras y dignas de confianza. Tienen buen trato, les interesan los demás, se puede confiar en ellas y tienen un buen sentido de la honestidad. Aunque la afabilidad sola no garantiza el éxito en el trabajo, es una característica que se valora, y que si no está presente puede generar dificultades en la adaptación.

La apertura a la experiencia es propia de personas que valoran la imaginación, a veces tienen cierta sensibilidad artística, pero también les interesa lo intelectual. Este rasgo es de gran importancia para aprovechar el entrenamiento y el aprendizaje. Las personas con esta cualidad se abren a nuevas perspectivas, son capaces de mirar otros puntos de vista, y esto les permite aprender con mayor rapidez y profundidad que otros.

Finalmente, la estabilidad emocional caracteriza a las personas más bien calmadas, a veces entusiastas, seguras de sí mismas y positivas, moderadas en sus reacciones emocionales. Curiosamente, este rasgo no muestra una relación directa con el éxito de ningún trabajo en particular, pero sí es importante para ciertos cargos específicos, como podría ser un vigilante privado o un chofer.

Hay muchos otros rasgos de personalidad, pero los que se han mencionado han recibido más atención que otros por su influencia y relación con la vida laboral. También, cuando se estudia la personalidad en el vida laboral, es interesante conocer acerca de las actitudes, ya que éstas también determinan la conducta de los empleados.

### **3.13.3 INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL.**

Por lo general se cree que el desempeño exitoso en un empleo involucra solo destrezas intelectuales y prácticas.

Sin embargo, los especialistas aseguran que el conocimiento y la experiencia necesitan integrarse también a relaciones interpersonales efectivas.

Teóricamente, ese conjunto de actitudes para interactuar de forma apropiada con los demás se conoce como inteligencia emocional y hace referencia a las competencias que determinan la conducta de un individuo para reconocer rasgos de personalidad tanto propios como ajenos.

Según los expertos, esta habilidad aplicada al campo laboral permite que un empleado se sienta satisfecho con el cargo asignado, desarrolle hábitos productivos, sea persistente en los proyectos, esté motivado, desarrolle empatía, controle impulsos y maneje el estrés.

La inteligencia emocional incentiva el desempeño integral de un trabajador, interiorizarla implica autorregulación permanente, orientación al logro, alto grado de compromiso y capacidad de ponerse en los zapatos de los demás con el fin de garantizar una comunicación efectiva.

Además de ciertas habilidades laborales, la inteligencia emocional fomenta la construcción de relaciones cálidas y el trabajo en equipo porque promueve la realización conjunta de actividades.

No ser capaz de establecer vínculos afecta el desarrollo de un trabajo. Una persona puede tener todo el conocimiento en la parte técnica de su cargo, contar con un máster o doctorado, pero si no interactúa con los demás le será muy difícil transmitir sus conocimientos y, en consecuencia, su labor se verá perjudicada, al faltar una buena empatía se establecen bloqueos o cierres emocionales en la comunicación.

Se consideraba que las personas más inteligentes tienen más éxito en el trabajo, sin embargo hoy en día la inteligencia es solo una parte de toda la historia, es decir que existen otros factores importantes que no están relacionados con la inteligencia intelectual, por tanto resulta básico y fundamental hablar de la inteligencia emocional.

### **3.14 INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

#### **3.14.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

Producto de estudios científicos, es sabido que el desempeño en la vida está determinado por dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional.

La importancia de la inteligencia emocional es planteada por primera vez en las investigaciones de Salovey y Mayer (1990). Estos autores proponen cinco capacidades que definen la inteligencia emocional: conocer las propias emociones, manejar las emociones, la motivación propia o automotivación, la empatía y las habilidades sociales.

Según Rodríguez (2013), la I.E.<sup>9</sup> es la posibilidad que puede tener uno de estar en profundo contacto con los diferentes niveles de sensibilidad, con las sensaciones y emociones. Este tipo de inteligencia no se aplica únicamente a la conciencia de los sentimientos propios,

---

<sup>9</sup> I.E.: Inteligencia Emocional.

sino también a la posibilidad de reconocer y trabajar adecuadamente con las emociones y sentires de los individuos que nos rodean día a día.

La inteligencia emocional es imprescindible para el desarrollo personal, en la crianza y educación de los hijos, en toda relación humana que se desee establecer, así como también en el trabajo.

### **3.14.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.**

Al respecto, Vallés (1999), refiere que:

*“Sí es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa aún en momentos y situaciones difíciles y comprometidas, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de los siguientes puntos: las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. Y si un ejecutivo o jefe concluye que el despido de un empleado es inevitable, hay que medir adecuadamente a priori la resonancia del despido en la organización”.*

Según una encuesta en México, en los trabajadores que ingresan a trabajar por primera vez, se busca que cumplan con algunos aspectos de la inteligencia emocional:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.

- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

### **3.14.2.1 Ventajas de la inteligencia emocional en las empresas.**

- Comunicación eficaz.
- Bienestar consigo mismo y el entorno.
- Muy buen ambiente laboral.
- Motivación puesta al servicio de metas.
- Mejora en trabajo de equipo.
- Relaciones efectivas con los clientes.
- En consecuencia, aumento de la rentabilidad de las empresas.

### **3.14.3 HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Según Slacen (2003), cuando una persona posee una adecuada inteligencia emocional, puede poner en práctica una serie de habilidades y competencias para los diversos ámbitos de su vida:

APTITUDES	HABILIDADES	COMPETENCIAS
PERSONALES	AUTOCONCIENCIA	1. Conciencia emocional. 2. Autoevaluación precisa. 3. Confianza.

	AUTOREGULACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Autocontrol.</li> <li>5. Confiabilidad.</li> <li>6. Escrupulosidad.</li> </ul>
	MOTIVACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Afán de triunfo.</li> <li>8. Compromiso.</li> <li>9. Iniciativa.</li> <li>10. Optimismo.</li> </ul>
SOCIALES	EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>11. Comprender a los demás.</li> <li>12. Ayudar a los demás a desarrollarse.</li> <li>13. Orientación hacia el servicio.</li> <li>14. Aprovechar de la adversidad.</li> <li>15. Conciencia política.</li> </ul>
	HABILIDADES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>16. Influencia.</li> <li>17. Comunicación.</li> <li>18. Manejo de conflictos.</li> <li>19. Liderazgo.</li> <li>20. Canalización de cambios.</li> <li>21. Creador de vínculos.</li> <li>22. Colaboración y cooperación.</li> <li>23. Habilidades de equipo.</li> </ul>

Dos aspectos íntimamente asociados a la inteligencia emocional, tanto a nivel personal como en las organizaciones son la autoestima y la empatía, que nos permiten el bienestar personal y las adecuadas relaciones sociales que contribuyen a nuestra I.E.

**1. Autoestima:** La autoestima como tal, significa apreciarse a sí mismo y es el motor que impulsa al ser humano a vivir y disfrutar de la vida plenamente, así una persona con una

adecuada autoestima tendrá más facilidad en la toma de decisiones sin temor a equivocarse, y podrá dar lo mejor de sus capacidades.

### **¿Qué es autoestima laboral?**

Según Ganster y Schaubroeck (2003) es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva-negativa y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital.

Por tanto la autoestima, es el concepto que tenemos de nuestra valía, se basa en los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos recogido durante nuestra vida. Los millares de impresiones, evaluaciones y experiencias reunidos se juntan en un sentimiento positivo hacia nosotros mismos o, por el contrario, en un incómodo sentimiento de no ser lo que esperábamos.

- 2. Empatía:** Es la capacidad cognitiva de percibir (en un contexto común) lo que otro ser puede sentir. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona cuando se afecta a otra.

La empatía es una competencia clave de la inteligencia emocional que se pone de manifiesto a la hora de comunicarnos y relacionarnos con los demás. Por eso es tan importante fomentarla en directivos, ejecutivos y responsables de equipos, ya que está relacionada con un buen liderazgo.

### **¿Qué es la empatía en el ámbito laboral?**

La empatía permite establecer relaciones sinceras y saludables en las que ambas partes se sienten conformes. Cuando se genera un vínculo con una persona empática en el ambiente

laboral, las probabilidades de entrar en conflicto de manera constante desaparecen, lo cual contribuye al clima organizacional y al bienestar del trabajador.

La empatía en el trabajo, según Fernandez (2008), tiene los siguientes beneficios:

1. Tomar el tiempo y la actitud óptima para entender las necesidades de los colaboradores o compañeros. Así podrás proporcionarles el apoyo que necesitan para seguir adelante, para hacer frente a los retos o para solucionar dificultades.
2. Tener la actitud adecuada a la hora de llegar a acuerdos, para resolver conflictos. Escuchar, entender a todas las partes y tener en cuenta el punto de vista de todos los implicados hace mucho más fácil llegar a un acuerdo común, en vez de dar una orden de forma unilateral.
3. Entender y proporcionar a los compañeros y colaboradores lo que necesitan para avanzar crea un sentido de confianza y fortalece las relaciones dando lugar a una mayor colaboración y mejora de la productividad.
4. Sentirnos comprendidos, escuchados y respetados por nuestra forma de pensar ayuda a ser más abiertos a la hora de expresar nuestras emociones. Así podremos relacionarnos de forma más sincera y sentirnos valorados por lo que somos sin miedo a ser juzgados.
5. Gracias a las "neuronas espejo" siendo empáticos contagiaremos a los demás a serlo, creando un ambiente de conexión que hará el entorno de trabajo mucho más agradable y enriquecedor.

## **CAPÍTULO VII.**

### **METODOLOGÍA.**

#### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se llevó a cabo es Diagnóstica. Este tipo de investigación pretende aportar una visión general, de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, asimismo nos permite obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo investigaciones más completas sobre un contexto específico de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables, establecer prioridades para investigaciones o sugerir afirmaciones verificables.

#### **4.2 SUJETOS.**

La técnica utilizada para la selección de la muestra fue la aleatoria simple; la población objeto de estudio estuvo conformada por 84 sujetos, 20 participantes para la aplicación de la prueba piloto de los instrumentos; y una muestra de 60 colaboradores y 4 jefes pertenecientes a las diferentes unidades que conforman la organización para el desarrollo de la investigación, que cumplían con los siguientes criterios:

- ✓ El género de los sujetos no los excluía para participar en la investigación.
- ✓ Que fueran empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional.
- ✓ Que tuvieran más de tres años laborando dentro de la institución.

Para la selección de la organización se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Que contara con departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Apertura e interés de la institución para la realización de la investigación.

### 4.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

#### MÉTODOS:

- **Entrevista:** Es un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador o entrevistadores quienes interrogan y el entrevistado los cuales responden las preguntas. Tiene como finalidad la obtención de información importante acerca de un tema en específico.
- **Observación:** Es el método que se utiliza para recoger información sobre determinado sujeto o fenómeno en base a ciertos criterios establecidos previamente por el investigador. Es advertir los hechos tal y como se presentan en la realidad.

#### TÉCNICAS:

- **Entrevista dirigida:** Tipo de entrevista que se realiza a partir de un cuestionario, formulario o guion previamente elaborado por la persona que realizará las preguntas.
- **Observación dirigida:** La observación como Técnica Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación, es sistemática y orientada hacia un objeto preciso.

#### INSTRUMENTOS:

- **Guía de entrevista:** Es el instrumento que contiene interrogantes con los aspectos a analizar y que se le realizarán al entrevistado. La entrevista aplicada en la investigación constó de 23 interrogantes relacionadas a las variables de investigación: sinergia y desempeño laboral (Ver Anexo 1).

- **Encuesta:** Es un procedimiento donde el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. La encuesta aplicada a los trabajadores de Plan Internacional El Salvador, está constituida por 41 ítems sobre las variables objeto de investigación (Ver Anexo 2).
- **Escala:** Es una técnica de registro utilizada en la observación sistemática, y consiste en un conjunto de cuestionarios que el observador cumplimenta anotando las conductas que observa. En la investigación se aplicó a los trabajadores la escala de desempeño laboral de Idalberto Chiavenato, la cual está constituida por seis ítems sobre componentes del desempeño (Ver Anexo 3).
- **Guía de observación:** Este instrumento tiene por objetivo registrar ciertas conductas que el entrevistado/observado podría realizar mientras se le realiza la entrevista dirigida, permitiendo detectar y asimilar información o tomar registros de hechos no verbales. En la investigación se aplicó una guía de observación dividida en cuatro aspectos a observar: lugar y ambiente, conducta del participante, sinergia y desempeño (Ver Anexo 4).

#### 4.4 RECURSOS

##### *Humanos:*

- Docente Asesor.
- Coordinador de proceso de grado.
- Equipo investigador, conformado por 2 integrantes.
- Participación de 64 sujetos para la investigación y 20 para prueba de pilotaje.

***Materiales:***

- Lápiz.
- Papel.
- Borrador.
- Lapiceros.
- Celulares.
- Computadoras.
- Impresora.
- Fotocopias.
- Engrapadora.
- Grapas.
- Libros.

***Financieros:*** Los que la investigación demandó.

## **4.5 PROCEDIMIENTO**

**a) Elaboración de perfil de proyecto de tesis:**

- ✓ Conformación del equipo de trabajo y asignación de asesor
- ✓ Definición de tema
- ✓ Asesorías de revisión de avances
- ✓ Recopilación de información
- ✓ Elaboración de anteproyecto de tesis.
- ✓ Diseño de cronograma de actividades
- ✓ Revisión y aprobación de perfil de proyecto de tesis

**b) Diseño de proyecto de grado:**

- ✓ Elaboración de marco teórico
- ✓ Diseño de instrumentos
- ✓ Revisión de instrumentos con asesor de tesis
- ✓ Selección de institución y muestra objeto de estudio
- ✓ Aplicación de instrumentos para prueba piloto
- ✓ Perfeccionamiento de instrumentos
- ✓ Aplicación de instrumento
- ✓ Levantamiento de información
- ✓ Revisión y aprobación de diseño de proyecto de grado

**c) Diseño del informe final de tesis:**

- ✓ Elaboración de prologo e introducción
- ✓ Elaboración de Marco teórico contrastado con la realidad (Análisis e interpretación de resultados)
- ✓ Diagnóstico
- ✓ Análisis e interpretación de resultados
- ✓ Propuesta de trabajo: Programa de intervención psicoterapéutico
- ✓ Conclusiones y recomendaciones
- ✓ Anexos
- ✓ Defensa de tesis.

**4.6 ACTIVIDADES (Ver Cronograma de Actividades)**

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Formación del equipo y asignación de asesor.																								
2. Definición de tema de proyecto.																								
3. Asesorías de protocolo y lineamientos.																								
4. Recopilación de información y elaboración de anteproyecto de tesis.																								
5. Revisión y aprobación de anteproyecto.																								
6. Presentación de anteproyecto a institución en la que se desea realizar la investigación.																								
7. Revisión y aprobación de perfil de proyecto de tesis en institución.																								
8. Entrega, revisión y aprobación de anteproyecto de tesis en la Universidad																								
9. Elaboración de marco teórico.																								
10. Diseño de instrumentos y revisión.																								
11. Selección de muestra para prueba piloto y validación de instrumentos.																								
12. Prueba piloto.																								
13. Revisión y aprobación de proyecto																								
14. Perfeccionamiento de instrumentos, revisión y aprobación final.																								
15. Aplicación de instrumento.																								
16. Contraste de marco teórico con la realidad y construcción de diagnóstico.																								
17. Análisis e interpretación de resultados.																								
18. Diseño de programa de intervención psicoterapéutico, basado en diagnóstico.																								
19. Elaboración de prólogo e introducción.																								
20. Revisión final con asesor																								
21. Defensa trabajo de grado.																								

## CAPÍTULO VIII.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En el presente apartado se muestran los resultados de la investigación sobre la influencia de la sinergia en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador.

✓ Se presenta el análisis cuali-cuantitativo de la encuesta aplicada a empleados, la que se encuentra conformada por 42 gráficas, incluyendo los 41 ítems que conforman el instrumento, más el género de los participantes. Para la aplicación del instrumento se contó con la participación de 60 trabajadores de las diferentes sedes de la organización no gubernamental Plan Internacional, El Salvador.

✓ Seguidamente encontraremos los resultados obtenidos en la escala de desempeño aplicada a los trabajadores, que muestra a través de 7 gráficas con su respectivo análisis.

✓ Luego de ello se presentan los resultados de la entrevista aplicada a los cuatro jefes de las diferentes sedes de la organización. A través de una tabla de frecuencia con las 22 interrogantes y las respectivas respuestas de cada uno de los entrevistados.

✓ Posteriormente se muestra el análisis general de resultados de la escala aplicada y posteriormente el análisis de la guía de observación.

✓ Al finalizar el capítulo se encuentra la interpretación de los resultados, el que constituye un análisis global de resultados, e incluye todos los instrumentos aplicados en la investigación, en base a dichos resultados se presenta también la síntesis diagnóstica.

## 8.1 ANÁLISIS CUALI-CUANTITATIVO DE LA ENCUESTA

Cuadro 1. Género de los participantes de la investigación.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	31	51.7%
Femenino	29	48.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

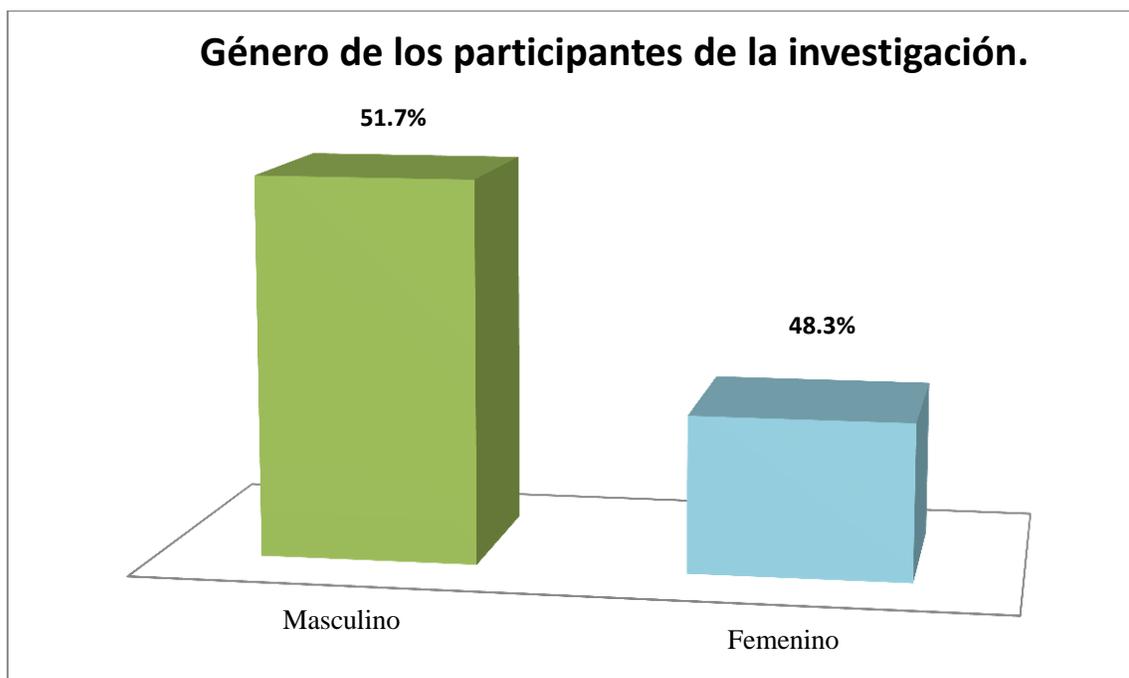


Figura 1. Género de los participantes de la investigación.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, se puede determinar que el 51.7% de los participantes fueron del género masculino, mientras el 48.3% del género femenino.

Cuadro 2. La relación entre compañeros de trabajo es adecuada.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	28.3%
De acuerdo	42	70.0%
En desacuerdo	1	1.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

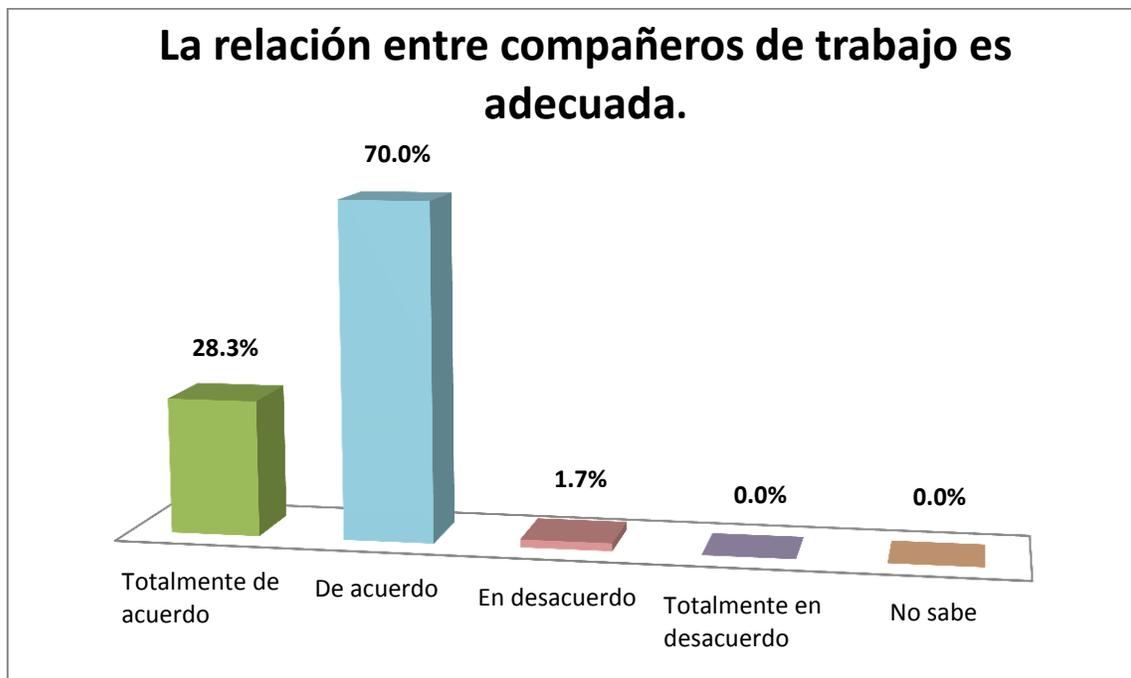


Figura 2. La relación entre compañeros de trabajo es adecuada.

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 28.3% están totalmente de acuerdo en que la relación entre compañeros de trabajo es adecuada, el 70.0% está de acuerdo y el 1.7% está en desacuerdo.

Cuadro 3. En esta institución es posible el trabajo con personas que poseen puntos de vista diferentes a otros.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	33.3%
De acuerdo	40	66.7%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

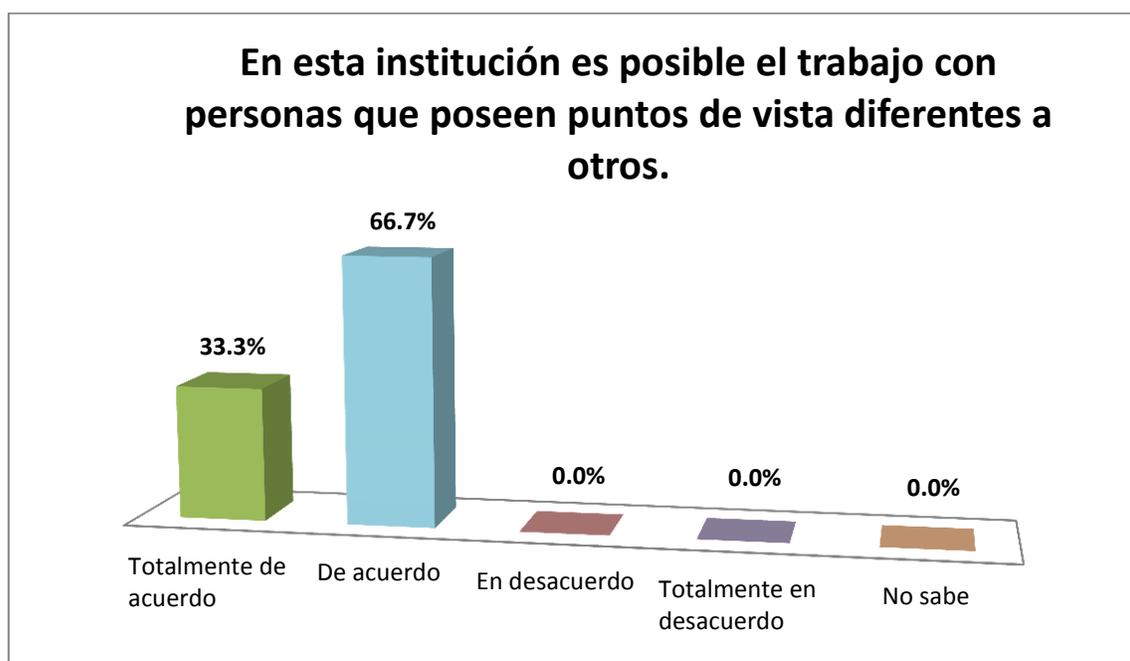


Figura 3. En esta institución es posible el trabajo con personas que poseen puntos de vista diferentes a otros.

Por medio de la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, se pudo determinar que el 33.3% están totalmente de acuerdo en que dentro de la institución es posible el trabajo con personas que poseen puntos de vista diferentes a otros y el restante 66.7% manifiestan estar de acuerdo.

Cuadro 4. Considero oportuno el trabajo dividido en equipos de acuerdo a las habilidades de cada empleo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	25%
De acuerdo	39	65%
En desacuerdo	4	6.6%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
No sabe	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

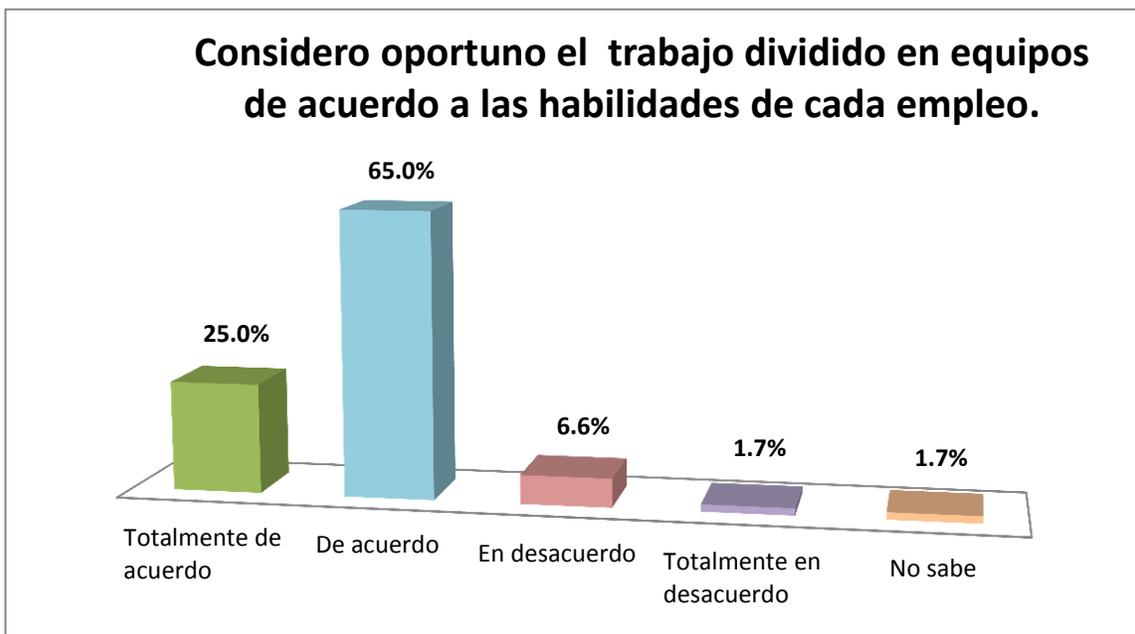


Figura 4. Considero oportuno el trabajo dividido en equipos de acuerdo a las habilidades de cada empleo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 25.0% manifiestan estar totalmente de acuerdo en que es oportuno el trabajo dividido en equipos de acuerdo a las habilidades de cada empleado y el 65.0% están de acuerdo, en contraste con el 6.6% que están en desacuerdo y el 1.7% que están totalmente en desacuerdo, mientras el 1.7% manifestó que no sabe.

Cuadro 5. En mi área trabajamos por objetivos en común.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	46.7%
De acuerdo	32	53.3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

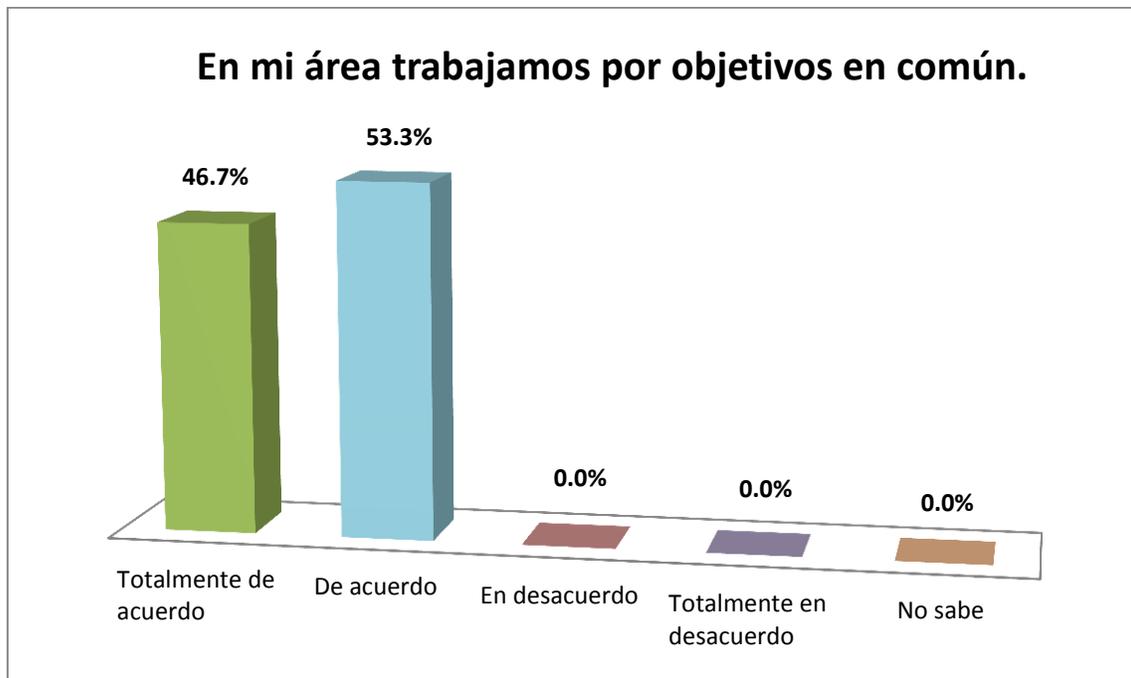


Figura 5. En mi área trabajamos por objetivos en común.

Según el resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 46.7% afirmaron que están totalmente de acuerdo que en su área trabajan por objetivos en común y el 53.3% restante están de acuerdo.

Cuadro 6. Existe el trabajo de equipo dentro de la organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	31.7%
De acuerdo	38	63.3%
En desacuerdo	2	3.3%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

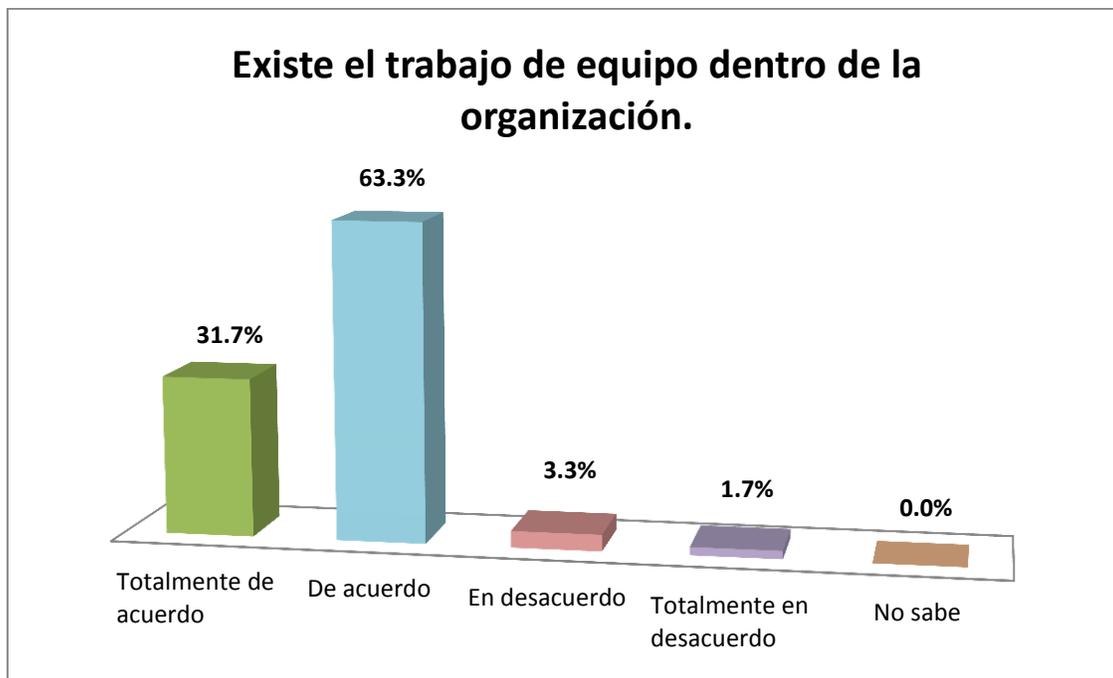


Figura 6. Existe el trabajo de equipo dentro de la organización.

De acuerdo al instrumento aplicado a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, se determinó que el 31.7% están totalmente de acuerdo en que existe el trabajo de equipo dentro de la organización y el 63.3% están de acuerdo, en contraste con el 3.3% que manifiestan estar en desacuerdo y el 1.7% que están totalmente en desacuerdo.

Cuadro 7. Considero que se pueden mejorar el trabajar en equipo en esta organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	63.3%
De acuerdo	21	35%
En desacuerdo	1	1.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

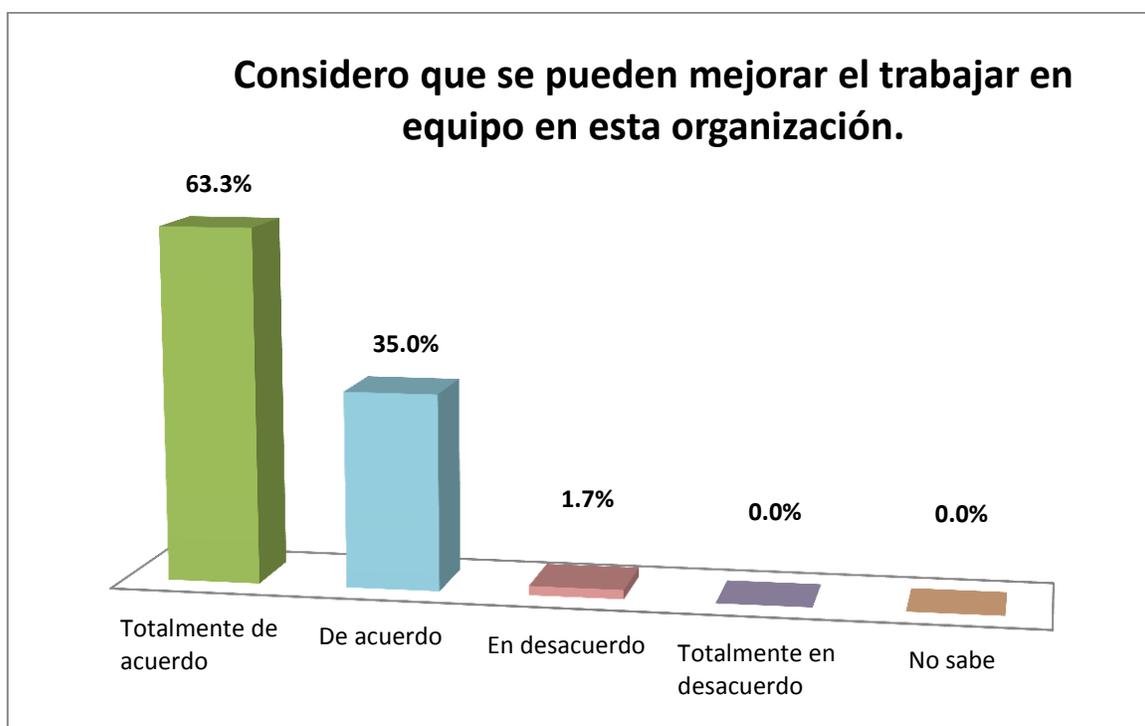


Figura 7. Considero que se pueden mejorar el trabajar en equipo en esta organización.

A través de la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, se determinó que el 63.3% están totalmente de acuerdo en que se puede mejorar el trabajo en equipo en esta organización, el 35.0% están de acuerdo y el 1.7% manifiesta estar en desacuerdo.

Cuadro 8. Se realizan reuniones de equipo dentro de mi área de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	53.3%
De acuerdo	24	40%
En desacuerdo	4	6.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

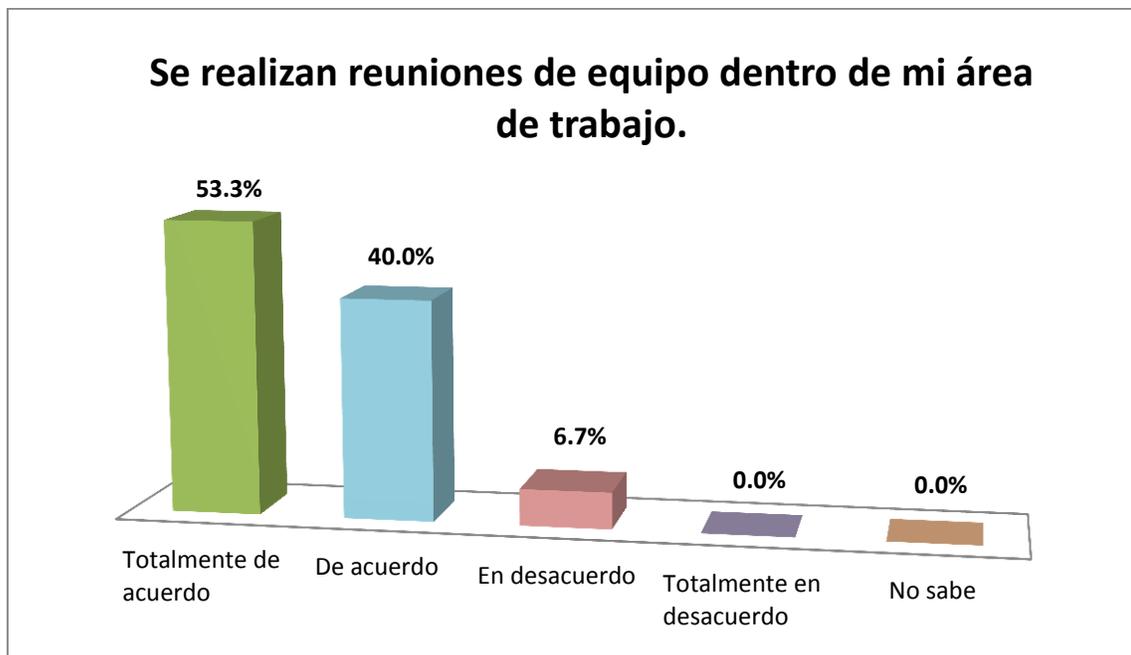


Figura 8. Se realizan reuniones de equipo dentro de mi área de trabajo.

El 53.3% de los trabajadores encuestados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, expresan estar totalmente de acuerdo en que se realizan reuniones de equipo dentro de su área de trabajo, el 40.0% manifiestan estar de acuerdo, mientras el 6.7% están en desacuerdo.

Cuadro 9. Resaltar los éxitos de otros equipos de trabajo es adecuado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	35%
De acuerdo	35	58.3%
En desacuerdo	3	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

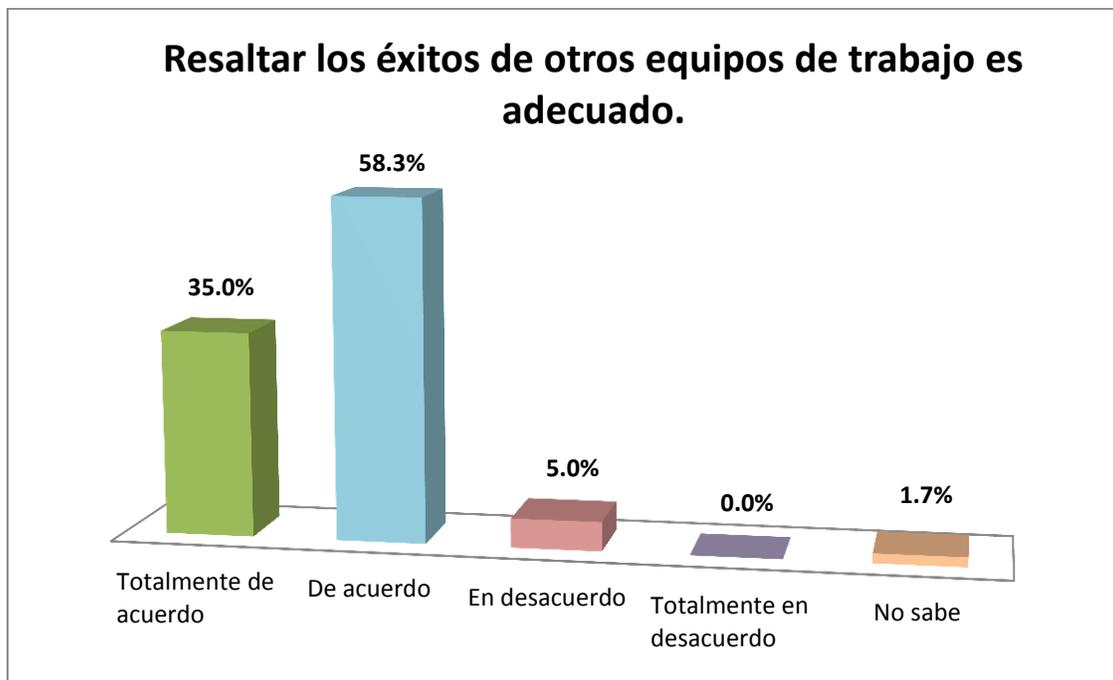


Figura 9. Resaltar los éxitos de otros equipos de trabajo es adecuado.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 35.0% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que resaltar los éxitos de otros equipos de trabajo es adecuado, el 58.3% están de acuerdo con ello, el 5.0% están en desacuerdo y el 1.7% manifiesta que no sabe.

Cuadro 10. La forma en la que se toman acuerdos entre compañeros de trabajo es adecuada.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	13.3%
De acuerdo	43	71.7%
En desacuerdo	7	11.6%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
No sabe	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

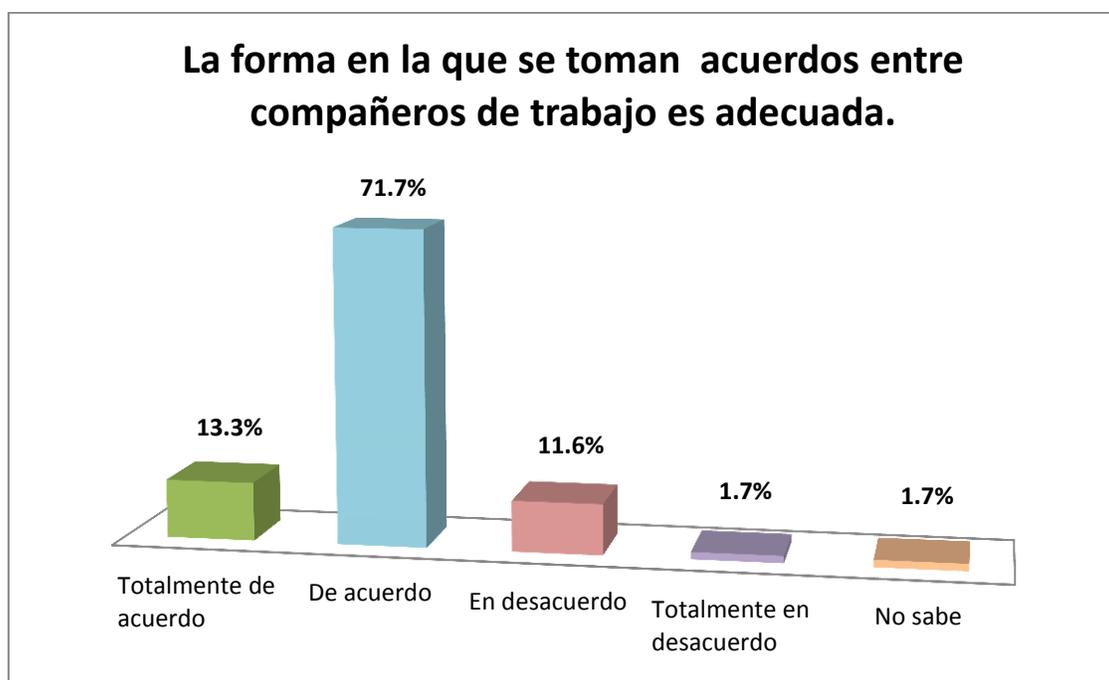


Figura 10. La forma en la que se toman acuerdos entre compañeros de trabajo es adecuada.

De acuerdo al instrumento aplicado a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 13.3% están totalmente de acuerdo en que la forma en la que se toman acuerdos entre compañeros de trabajo es adecuada, el 71.7 están de acuerdo, en contraste al 11.6% que expresan estar en desacuerdo y el 1.7% están totalmente en desacuerdo. El 1.7% manifiesta que no sabe.

Cuadro 11. Existe adecuada comunicación entre mi departamento y las demás áreas de la organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	21.7%
De acuerdo	42	70%
En desacuerdo	5	8.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

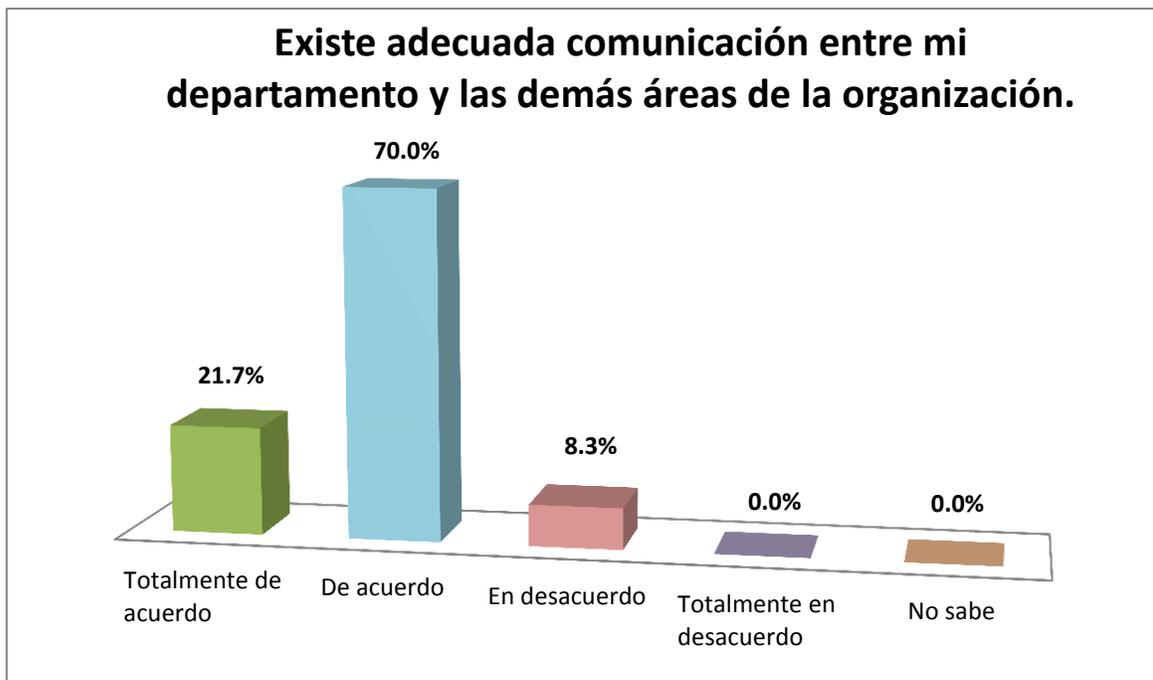


Figura 11. Existe adecuada comunicación entre mi departamento y las demás áreas de la organización.

El 21.7% de los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, a través de la encuesta aplicada, manifiestan estar totalmente de acuerdo en que existe adecuada comunicación entre su departamento y las demás áreas de la organización, el 70.0% están de acuerdo con ello y el 8.3% están en desacuerdo.

Cuadro 12. La relación de colaboración entre compañeros de trabajo en la realización de las actividades es adecuada.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	15%
De acuerdo	48	80%
En desacuerdo	2	3.3%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

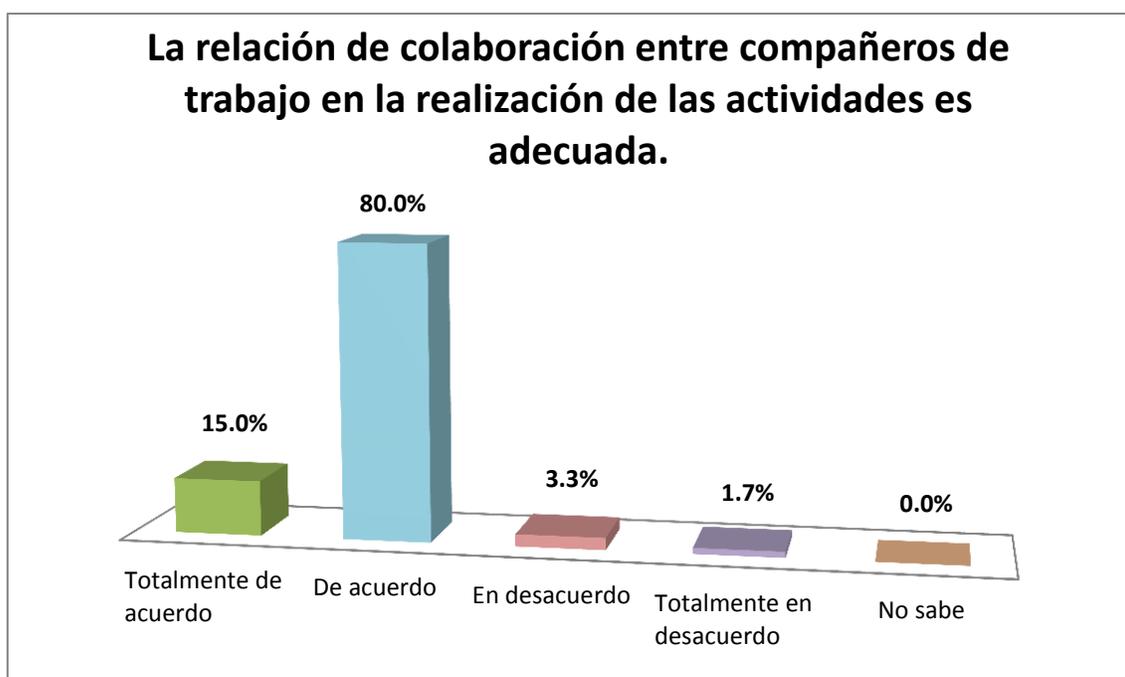


Figura 12. La relación de colaboración entre compañeros de trabajo en la realización de las actividades es adecuada.

A través del instrumento aplicado a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, se determinó que el 15.0% están totalmente de acuerdo en que la relación de colaboración entre compañeros de trabajo en la realización de las actividades es la adecuada, el 80.0% están de acuerdo, mientras el 3.3% están en desacuerdo y el 1.7% totalmente en desacuerdo.

Cuadro 13. Prefiero el trabajo en equipo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	68.3%
De acuerdo	19	31.7%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

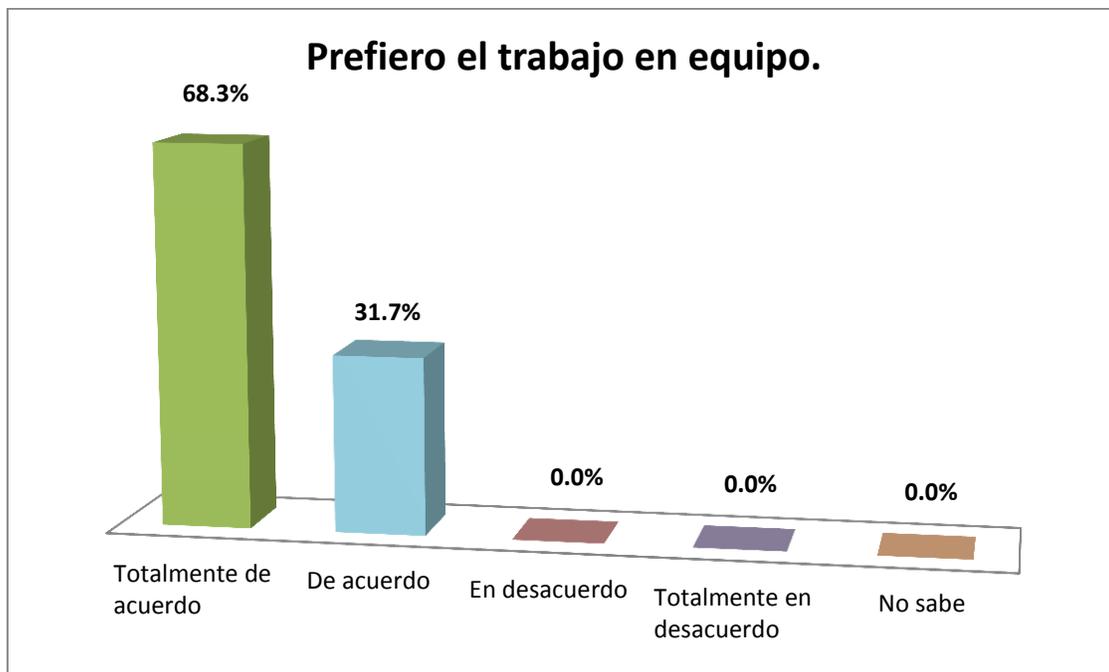


Figura 13. Prefiero el trabajo en equipo.

Según los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 68.3% están totalmente de acuerdo en que prefieren el trabajo en equipo y el 31.7% manifiestan estar de acuerdo.

Cuadro 14. En mi área de trabajo son bien aceptadas las críticas constructivas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	31.7%
De acuerdo	32	53.3%
En desacuerdo	9	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

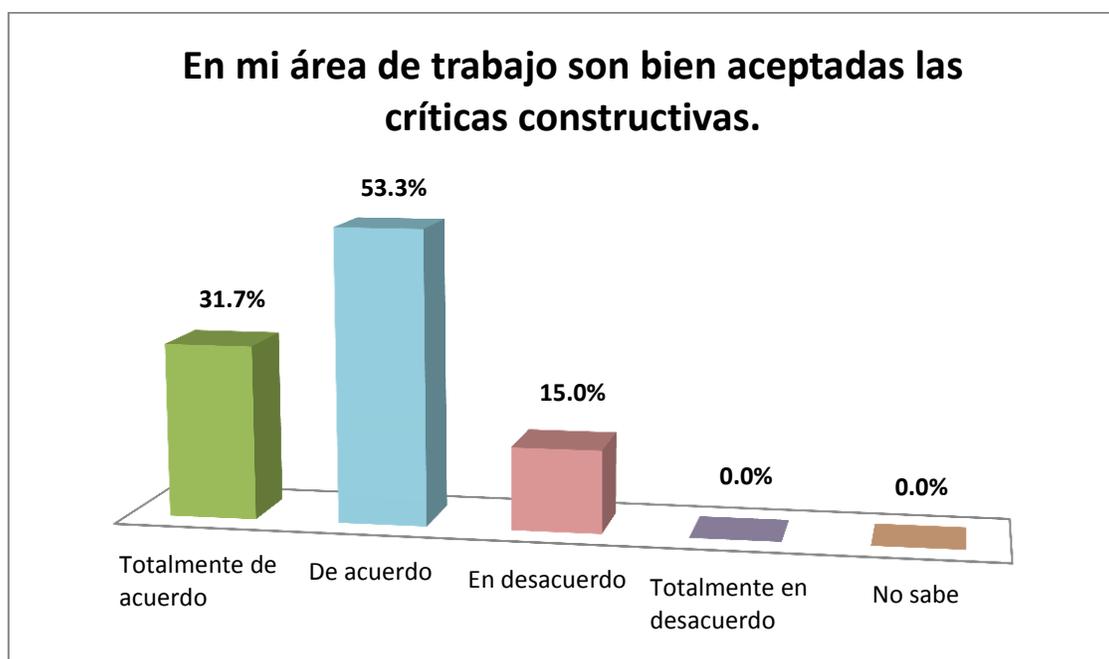


Figura 14. En mi área de trabajo son bien aceptadas las críticas constructivas.

El 31.7% de los empleados encuestados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, están totalmente de acuerdo que en su área de trabajo son bien aceptadas las críticas constructivas, el 53.3% están de acuerdo y el 15.0% afirman estar en desacuerdo.

Cuadro 15. Considero que cuando se está sometido a presión, se dificulta la adecuada realización del trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	16.7%
De acuerdo	28	46.6%
En desacuerdo	22	36.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

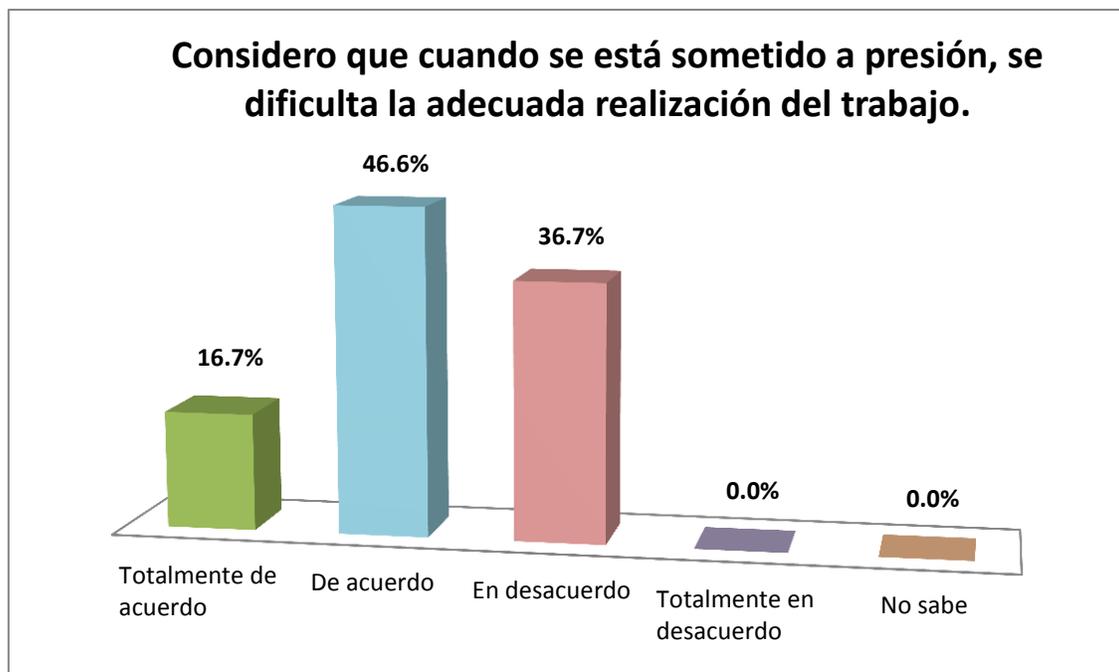


Figura 15. Considero que cuando se está sometido a presión, se dificulta la adecuada realización del trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, se puede determinar que el 16.7% están totalmente de acuerdo en que cuando se está sometido a presión se dificulta la adecuada realización del trabajo y el 46.6% están de acuerdo en que la presión influye en la realización adecuada de su trabajo, en contraste al 36.7% que manifiestan que no se les dificulta trabajar bajo presión.

Cuadro 16. En mi área de trabajo únicamente se hace lo que se nos ordena.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	3.3%
De acuerdo	12	20%
En desacuerdo	35	58.3%
Totalmente en desacuerdo	11	18.3%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

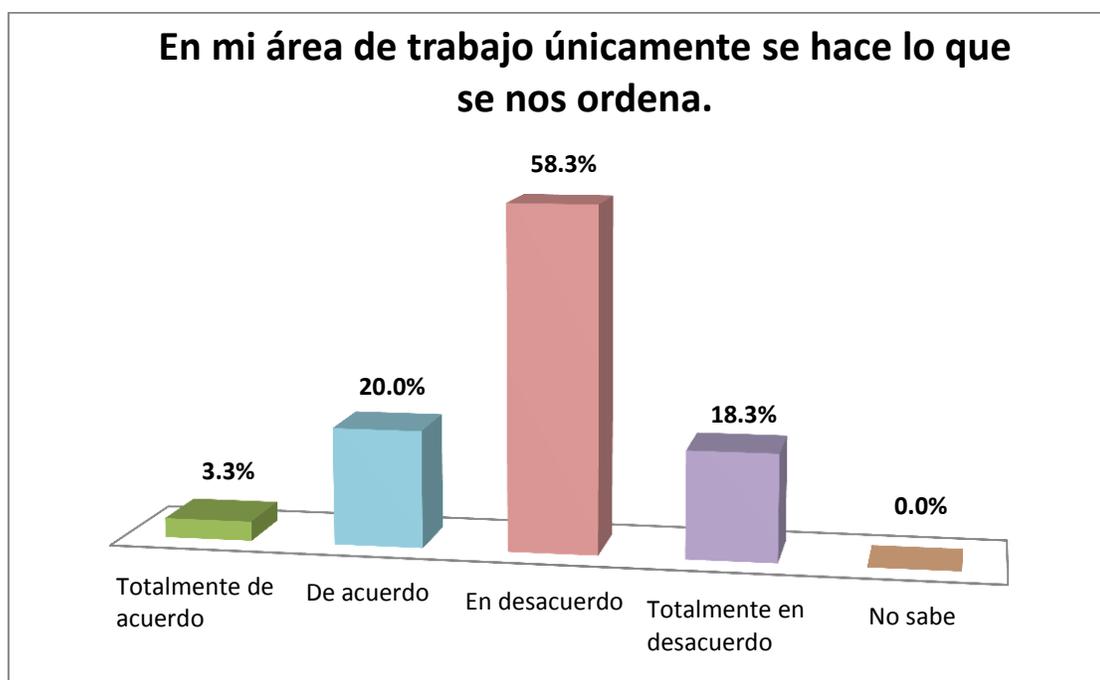


Figura 16. En mi área de trabajo únicamente se hace lo que se nos ordena.

A través de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 3.3% de los participantes están totalmente de acuerdo en que en su área de trabajo únicamente se hace el trabajo como se les ordena, el 20.0% están de acuerdo, mientras el 76.7% manifiestan estar en desacuerdo ya que aseguran que la organización les da plena libertad de realizar las labores con iniciativa.

Cuadro 17. En ocasiones se me dificulta tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	1.7%
De acuerdo	17	28.3%
En desacuerdo	32	53.3%
Totalmente en desacuerdo	10	16.7%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

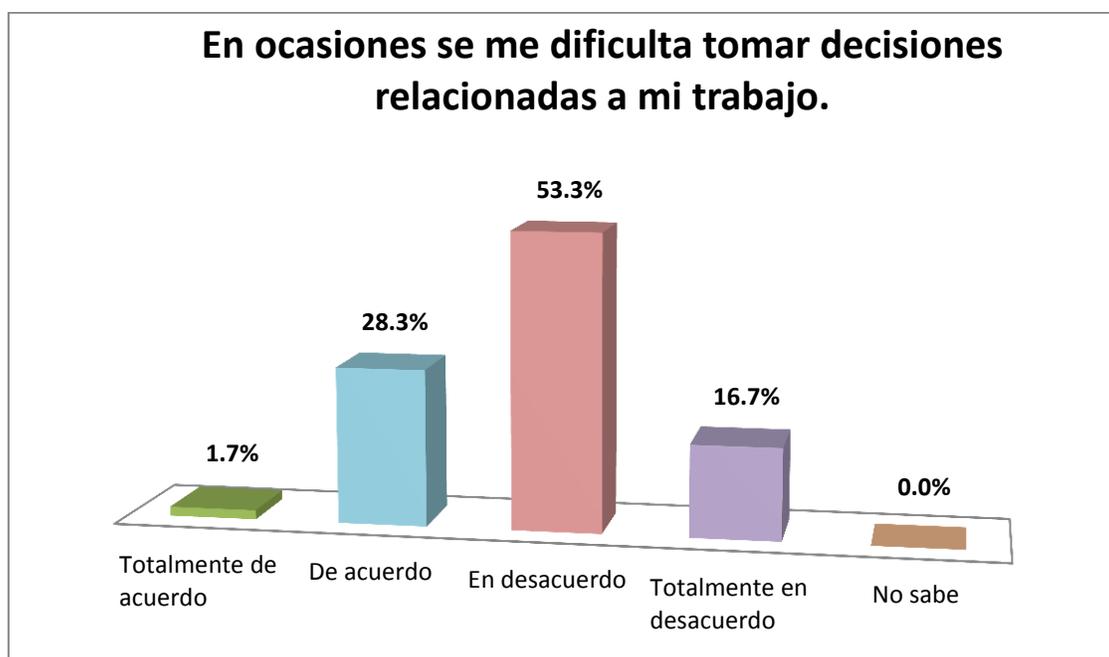


Figura 17. En ocasiones se me dificulta tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 1.7% expresa estar totalmente de acuerdo en que en ocasiones se le dificulta tomar decisiones relacionadas a su trabajo y el 28.3% está de acuerdo, en contraste al 53.3% que manifiesta estar en desacuerdo y el 16.7% totalmente en desacuerdo.

Cuadro 18. Tengo total conocimiento de lo que debo hacer en mi trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	43	71.7%
De acuerdo	16	26.6%
En desacuerdo	1	1.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

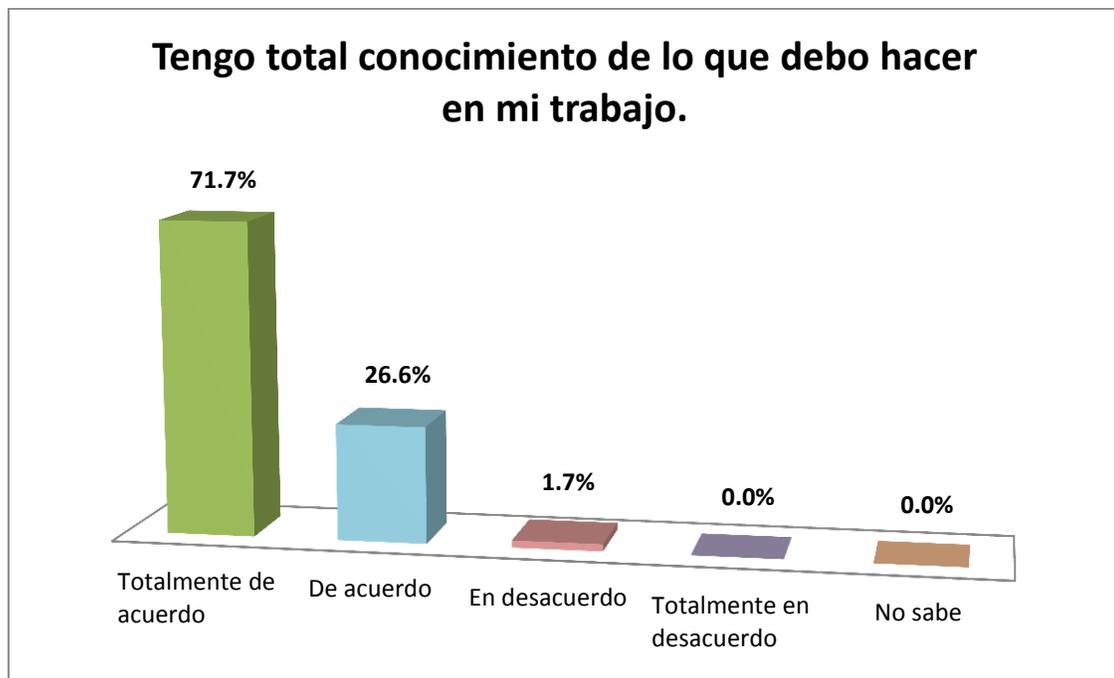


Figura 18. Tengo total conocimiento de lo que debo hacer en mi trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 71.7% de los participantes, expresan estar totalmente de acuerdo en tener total conocimiento de lo que deben hacer en su trabajo, el 26.6% están de acuerdo y el 1.7% está en desacuerdo.

Cuadro 19. Considero que generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	56.7%
De acuerdo	26	43.3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

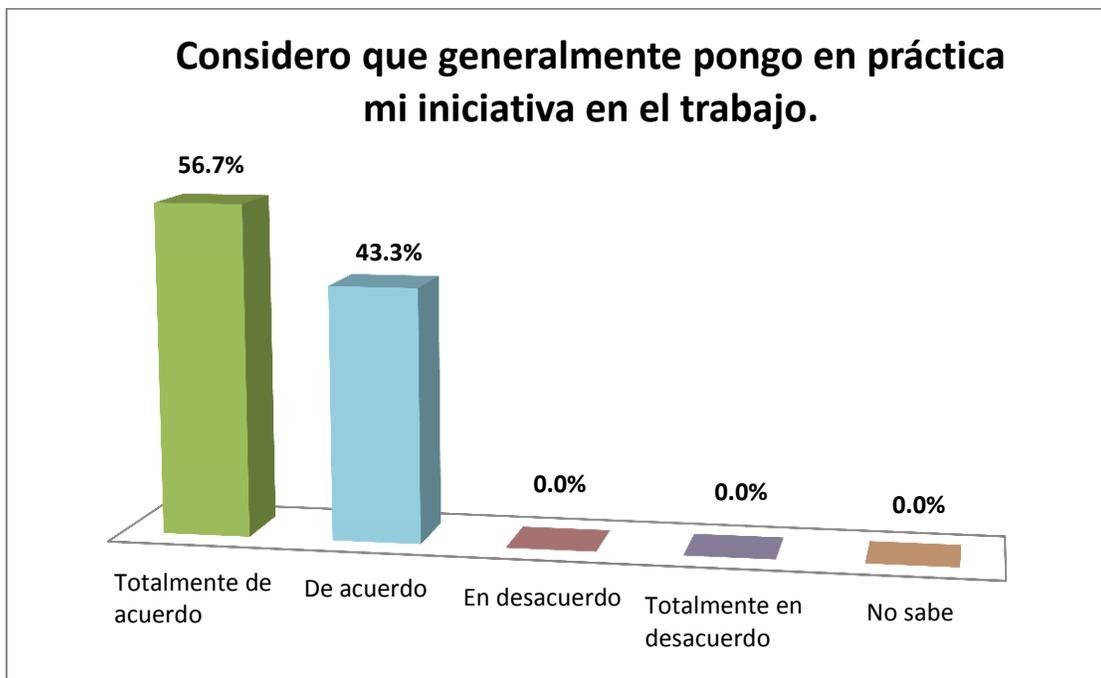


Figura 19. Considero que generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 56.7% de los participantes, están totalmente de acuerdo en que generalmente ponen en práctica su iniciativa en el trabajo y el 43.3% restante manifiestan estar de acuerdo.

Cuadro 20. Las personas en mi trabajo tienen la oportunidad de poner en práctica todo su potencial.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	33.3%
De acuerdo	34	56.7%
En desacuerdo	6	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

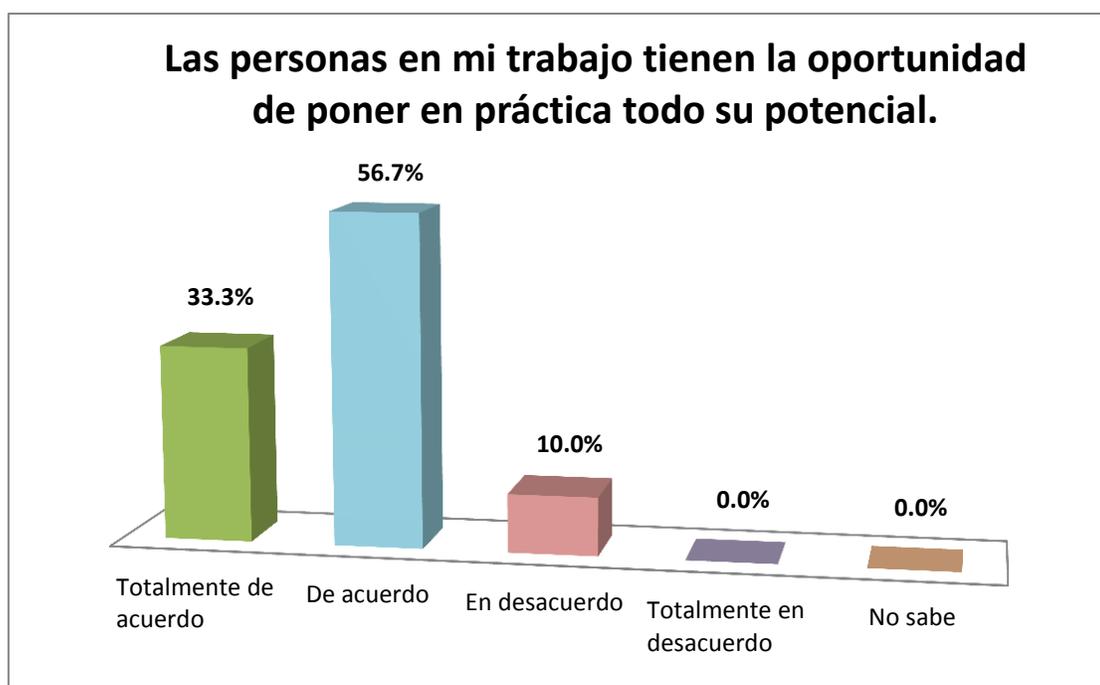


Figura 20. Las personas en mi trabajo tienen la oportunidad de poner en práctica todo su potencial.

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, el 33.3% están totalmente de acuerdo en que las personas en su trabajo tienen la oportunidad de poner en práctica todo su potencial, el 56.7% están de acuerdo y el 10.0% de los participantes están en desacuerdo.

Cuadro 21. Generalmente concluyo todas las actividades que me corresponden realizar en mi trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	51.7%
De acuerdo	27	45%
En desacuerdo	2	3.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

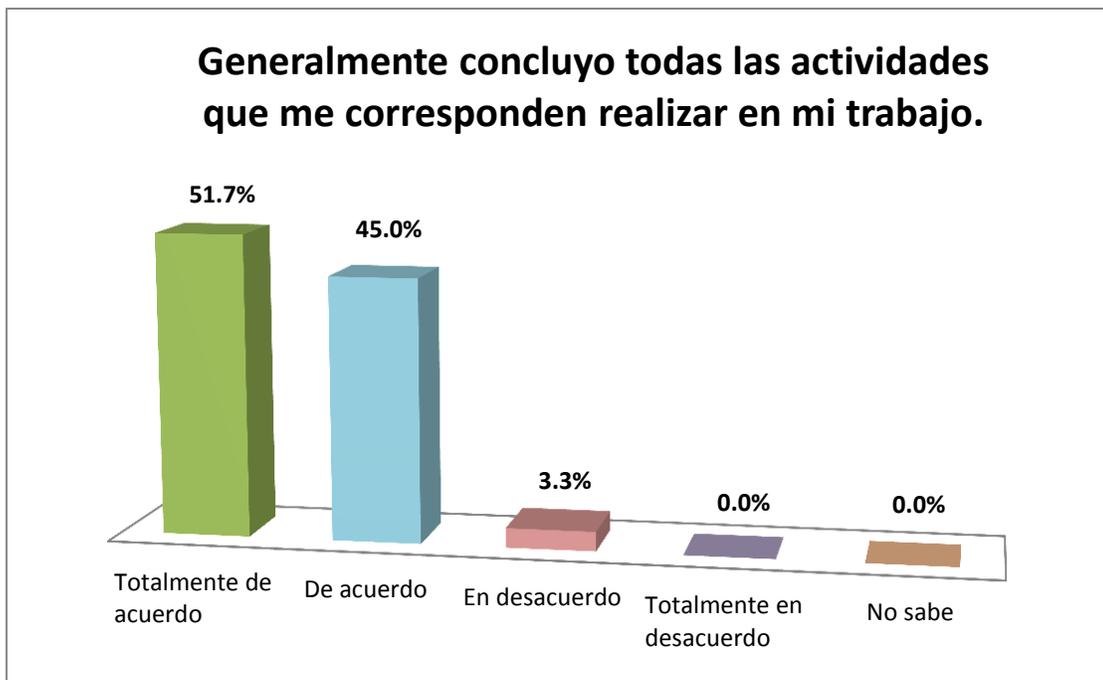


Figura 21. Generalmente concluyo todas las actividades que me corresponden realizar en mi trabajo.

El 51.7% de los trabajadores encuestados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, expresan estar totalmente de acuerdo en que generalmente concluyen todas las actividades que les corresponden realizar en su trabajo, el 45.0% están de acuerdo y el 3.3% manifiestan estar en desacuerdo.

Cuadro 22. Las personas que trabajan conmigo tienen todos los conocimientos y capacidades necesarias para satisfacer las necesidades que requiere el área de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	33.3%
De acuerdo	35	58.3%
En desacuerdo	5	8.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

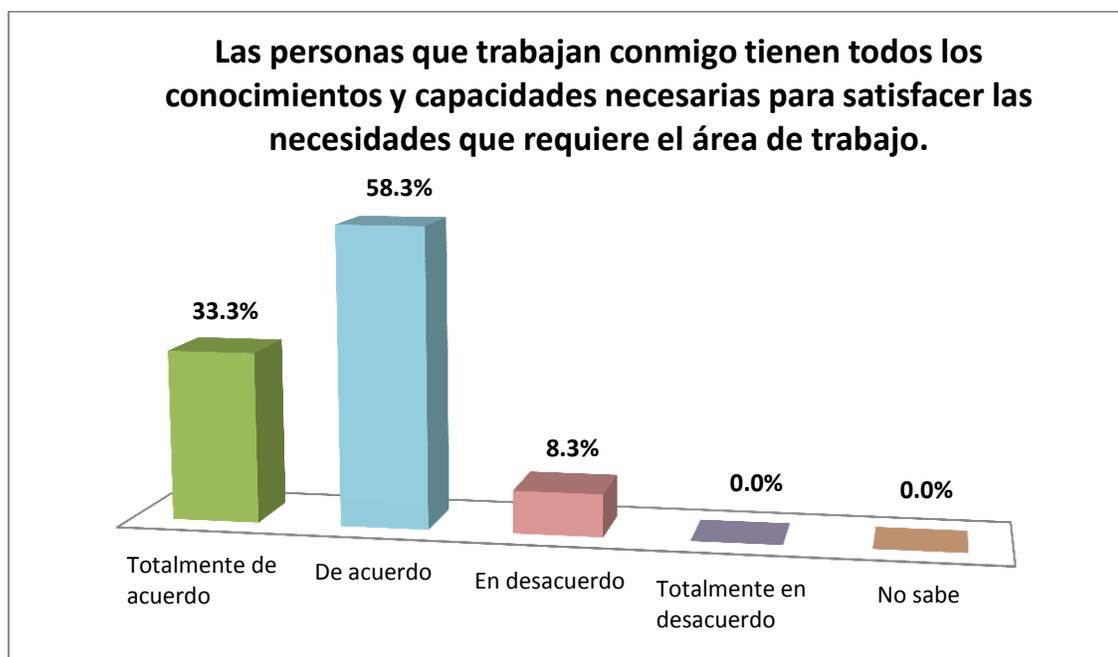


Figura 22. Las personas que trabajan conmigo tienen todos los conocimientos y capacidades necesarias para satisfacer las necesidades que requiere el área de trabajo.

Al interrogar acerca si los que trabajan conmigo tienen los conocimientos y capacidades necesarias para satisfacer las necesidades que requiere el trabajo, se encontró que un 33.3 % manifiesta estar totalmente de acuerdo. Un 58.3% considera estar de acuerdo en relación a que las personas que trabajan conmigo tienen los conocimientos y capacidades para satisfacer las necesidades que requiere el área de trabajo, mientras un 8.3% dice estar en desacuerdo, un 0% está totalmente en desacuerdo y no sabe.

Cuadro 23. Existen incentivos cuando un equipo de trabajo alcanza metas propuestas por la organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	6.7%
De acuerdo	26	43.3%
En desacuerdo	19	31.7%
Totalmente en desacuerdo	7	11.6%
No sabe	4	6.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

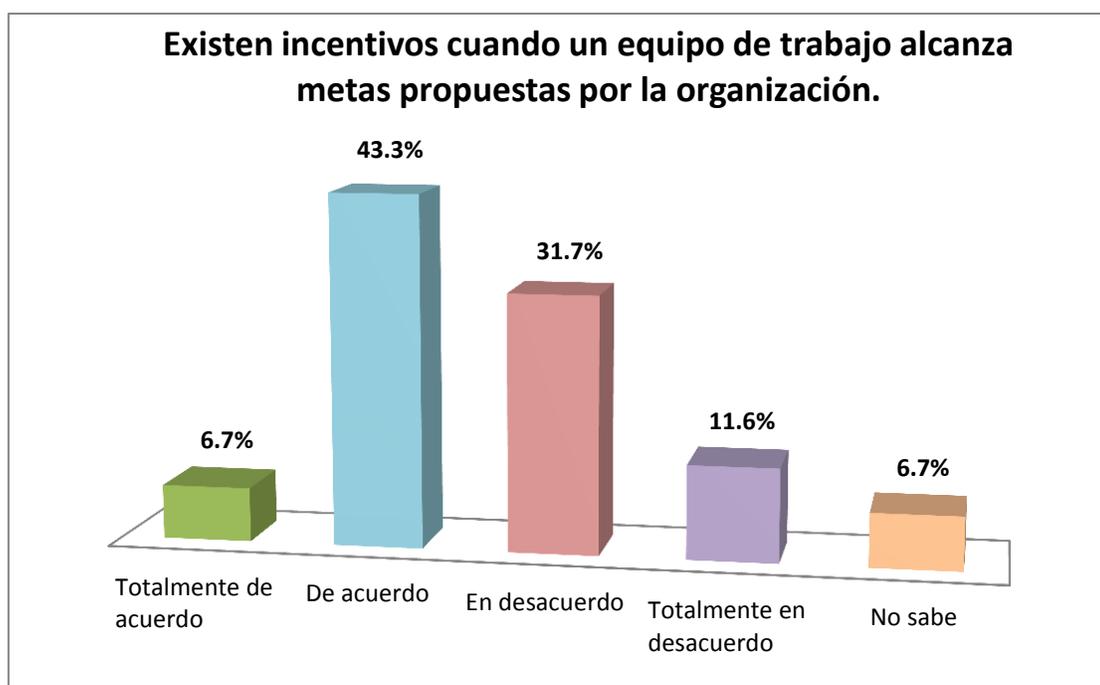


Figura 23. Existen incentivos cuando un equipo de trabajo alcanza metas propuestas por la organización.

En relación si existen incentivos cuando un equipo de trabajo alcanza metas propuestas por la organización un 6.7% manifestó estar totalmente de acuerdo, un 43.3% de acuerdo de que si existen incentivos cuando un equipo de trabajo alcanza metas propuestas por la organización, en contraste con un 31.7% que dice estar en desacuerdo, un 11.6% expresa estar en totalmente en desacuerdo y un 6.7% expresa no saber.

Cuadro 24. Es importante motivar a los compañeros/as de trabajo para alcanzar metas en común.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	60%
De acuerdo	23	38.3%
En desacuerdo	1	1.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

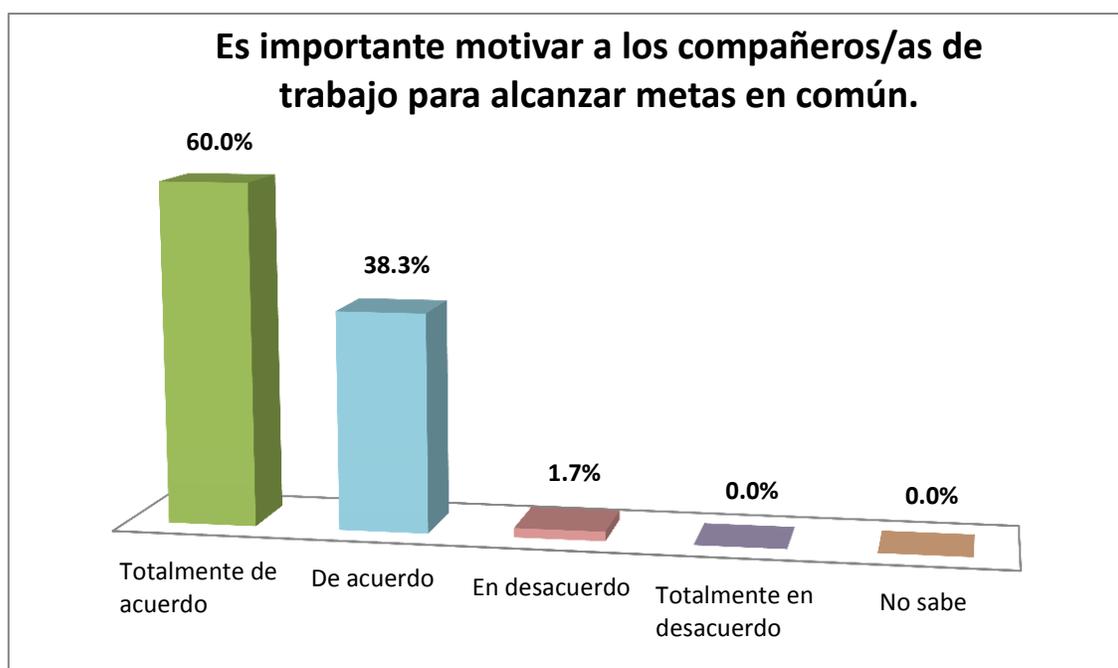


Figura 24. Es importante motivar a los compañeros/as de trabajo para alcanzar metas en común.

En relación si es importante motivar a los compañeros de trabajo para alcanzar metas en común, se encontró que un 60% considera que si está totalmente de acuerdo, un 38.3% dijo que está de acuerdo en hacerlo, pero un 1.7% dice no estar de acuerdo en motivarlos, y un 0% expreso estar en totalmente en desacuerdo, mientras un 0% no sabe.

Cuadro 25. Mi trabajo me ha llegado a generar insatisfacción personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	5%
De acuerdo	10	16.7%
En desacuerdo	34	56.7%
Totalmente en desacuerdo	13	21.6%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

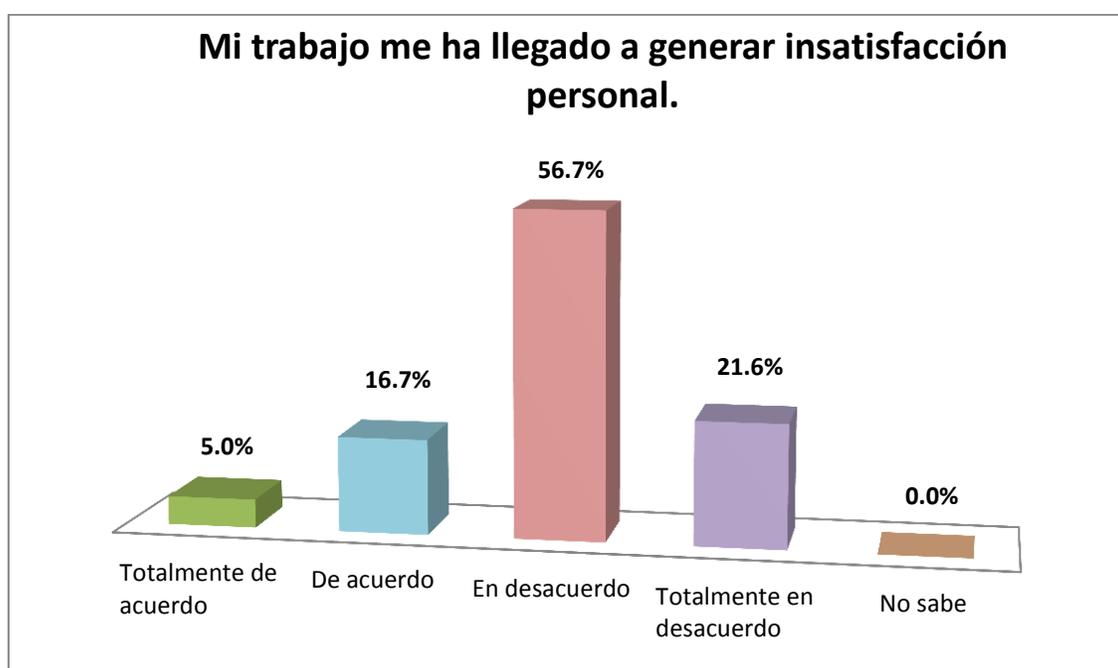


Figura 25. Mi trabajo me ha llegado a generar insatisfacción personal.

Al preguntar si el trabajo le ha llegado a generar insatisfacción personal un 5% dijo estar en totalmente de acuerdo, un 16.7% está de acuerdo, en contraste con un 56.7% dice estar en desacuerdo, que su trabajo le he llegado a generar insatisfacción personal. Un 21.6% dijo estar en total desacuerdo y un 0% no sabe.

Cuadro 26. Considero que en mi trabajo se promueve un ambiente laboral agradable.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	18.3%
De acuerdo	46	76.7%
En desacuerdo	2	3.3%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

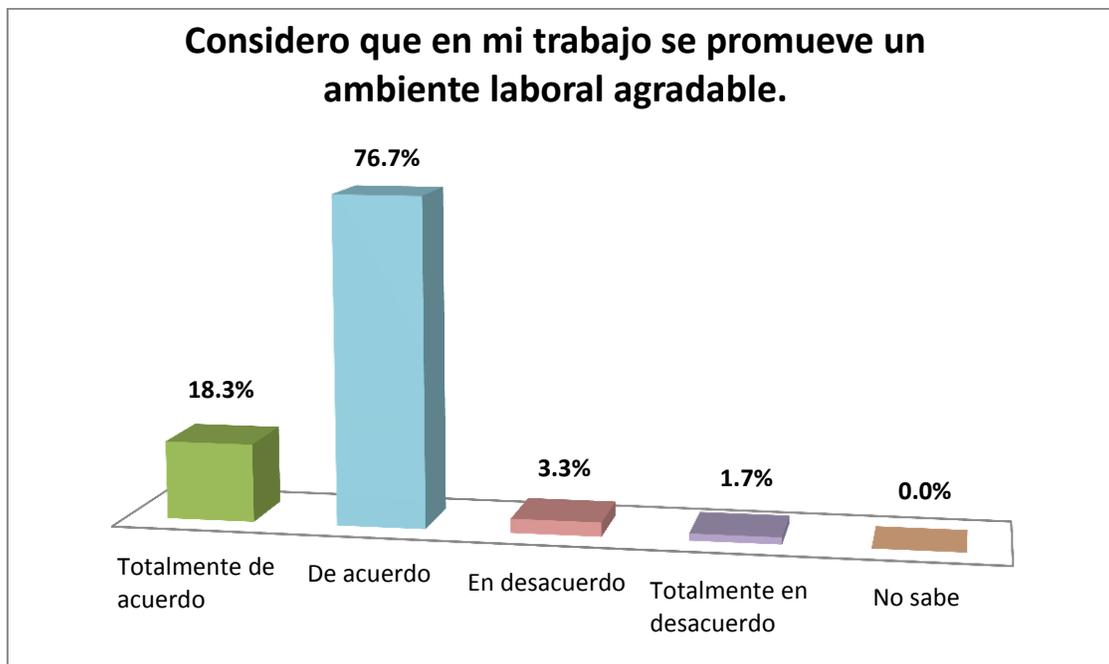


Figura 26. Considero que en mi trabajo se promueve un ambiente laboral agradable.

En relación a preguntar a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, si consideran que el trabajo se promueve un ambiente laboral agradable, un 18.3% está totalmente de acuerdo, un 76.7% dijo estar de acuerdo en considerar que su trabajo se promueve un ambiente laboral agradable, un 3.3% considera estar en desacuerdo, un 1.7% en total desacuerdo y un 0% no sabe.

Cuadro 27. Siento que mi trabajo me permite satisfacer mis objetivos personales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	30%
De acuerdo	39	65%
En desacuerdo	3	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

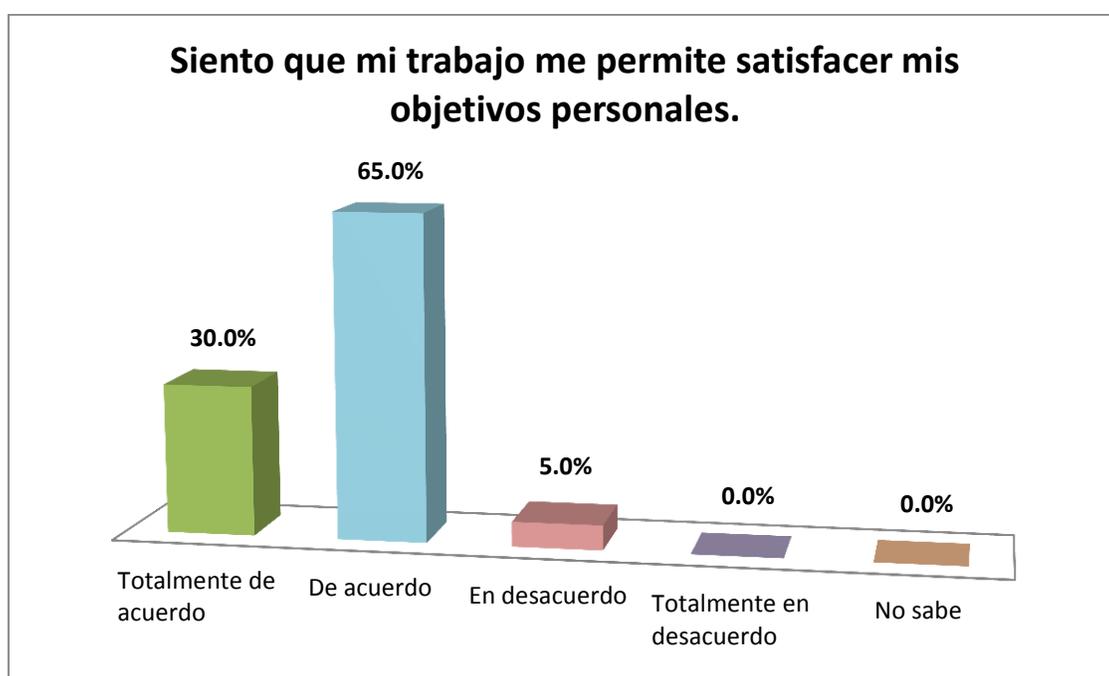


Figura 27. Siento que mi trabajo me permite satisfacer mis objetivos personales.

En el ítem que hace referencia al sentir que su trabajo le permite satisfacer objetivos personales, un 30% dijo estar en totalmente de acuerdo, un 65% contestó estar de acuerdo, es decir que sienten que su trabajo le permite satisfacer sus objetivos personales, mientras que un 5% dice estar en desacuerdo es decir, el trabajo no le permite satisfacer sus objetivos personales.

Cuadro 28. Recibo un sueldo justo por mi trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	13.3%
De acuerdo	38	63.3%
En desacuerdo	14	23.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
Total	60	100%

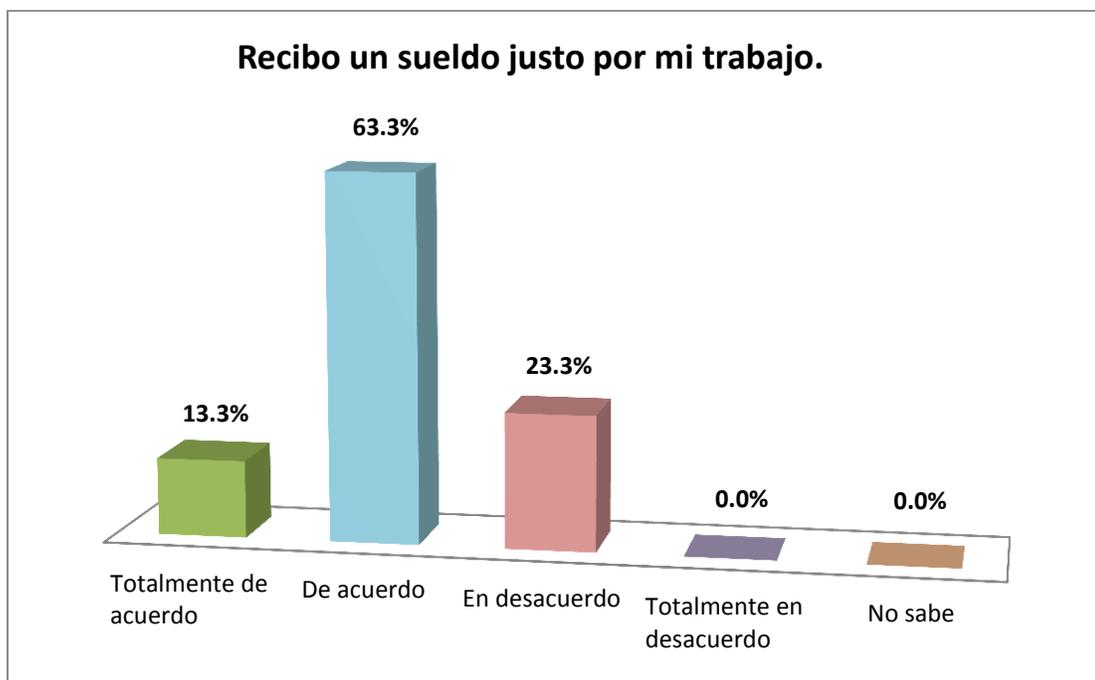


Figura 28. Recibo un sueldo justo por mi trabajo.

Al consultar sobre si recibe una remuneración adecuada en relación a la labor realizada, un 13.3% dijo estar totalmente de acuerdo, un 63.3% está de acuerdo, es decir, lo consideran justo, en discrepancia con un 23.3% que está en desacuerdo.

Cuadro 29. Las personas en mi área de trabajo reciben un adecuado reconocimiento por su labor, por parte de compañeros y jefes.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	10%
De acuerdo	40	66.7%
En desacuerdo	12	20%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

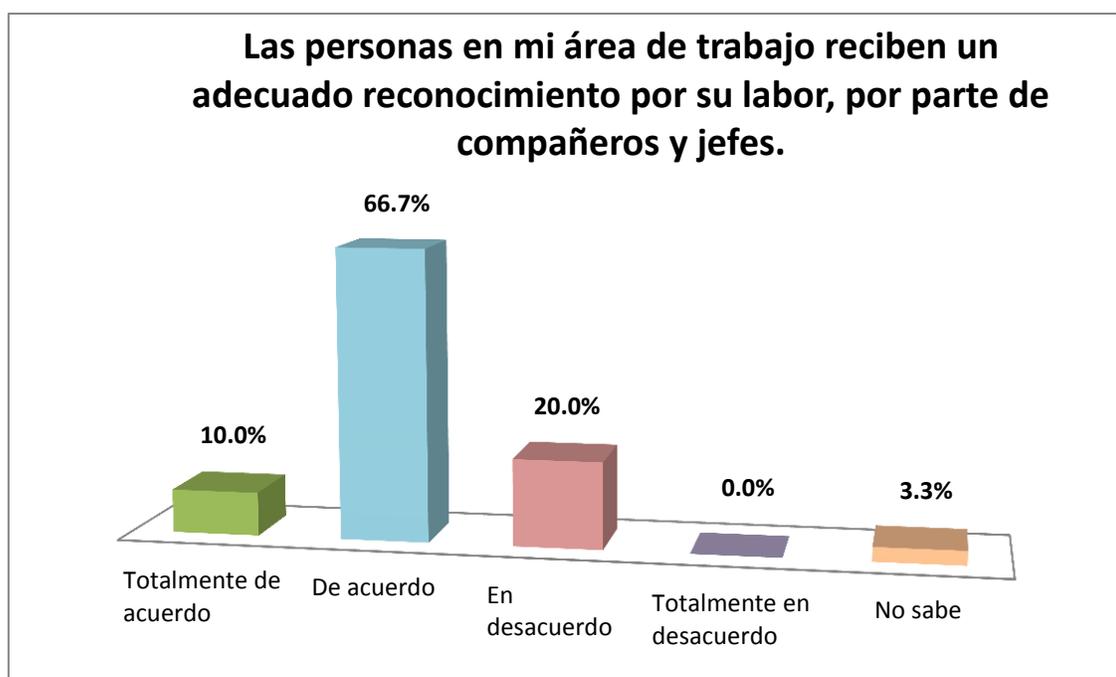


Figura 29. Las personas en mi área de trabajo reciben un adecuado reconocimiento por su labor, por parte de compañeros y jefes.

En relación a si las personas del área de trabajo reciben un adecuado reconocimiento por su labor por parte de compañeros y jefes se encontró que un 10% dice estar totalmente de acuerdo, un 66.7% dice estar de acuerdo, es decir si reciben reconocimientos, y un 20% expreso estar en desacuerdo, es decir, consideran no recibir un reconocimiento por su labor bien realizada y un 3.3% no sabe.

Cuadro 30. La comunicación con mi jefe es la adecuada.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	26.7%
De acuerdo	40	66.6%
En desacuerdo	4	6.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

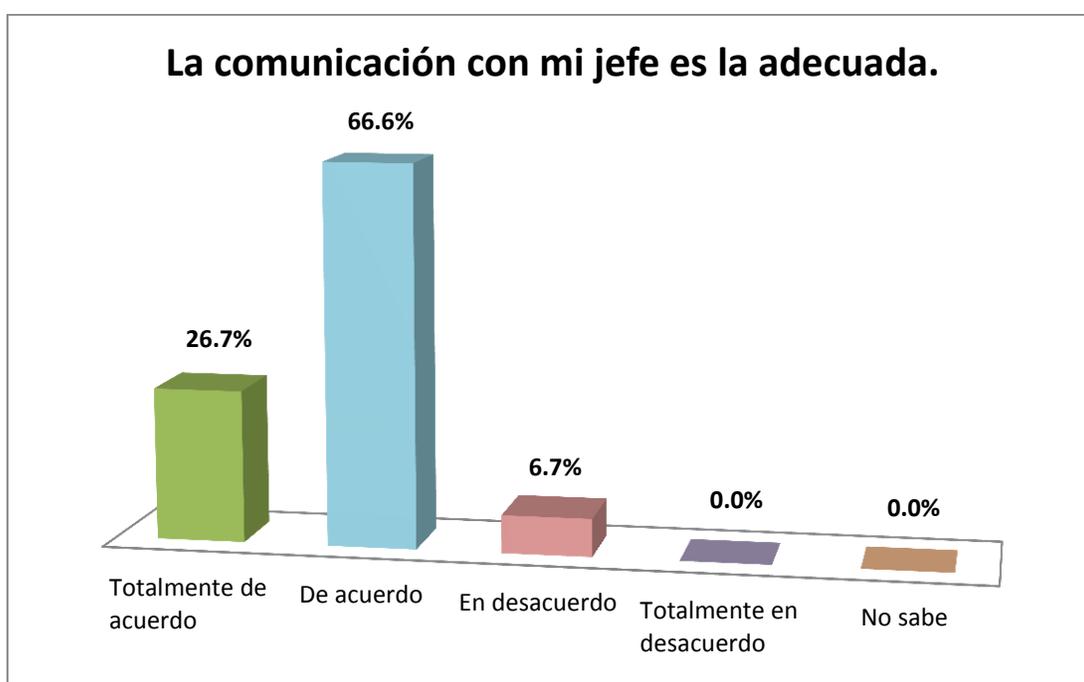


Figura 30. La comunicación con mi jefe es la adecuada.

En relación al consultar a los trabajadores de Plan Internacional El Salvador, si la comunicación con el jefe es la adecuada, un 26.7% dijo estar totalmente de acuerdo, un 66.6% dijo estar de acuerdo, que si es la adecuada, un 6.7% está en desacuerdo, la comunicación no es la adecuada.

Cuadro 31. Mi jefe reconoce y celebra los logros significativos de los trabajadores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	21.7%
De acuerdo	37	61.7%
En desacuerdo	8	13.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

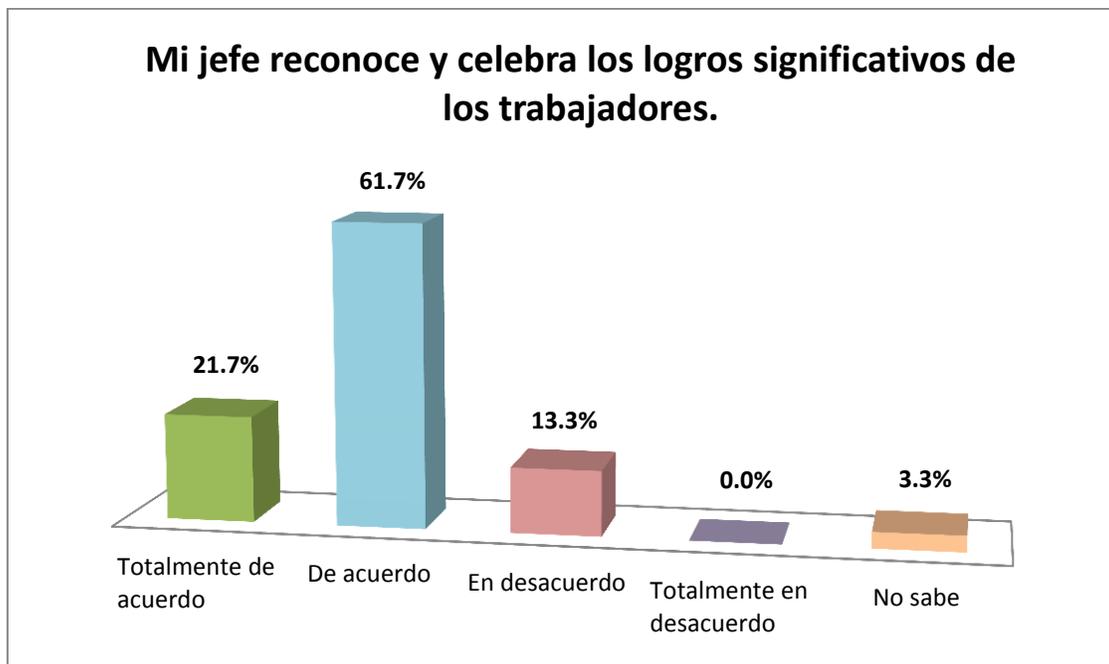


Figura 31. Mi jefe reconoce y celebra los logros significativos de los trabajadores.

En relación a si el jefe reconoce y celebra logros significativos de los trabajadores, se encontró que un 21.7% está totalmente de acuerdo, un 61.7% está de acuerdo que su jefe sí reconoce y celebra los logros significativos de los trabajadores, en contraste a un 13.3% que dice estar en desacuerdo, un 0% en totalmente desacuerdo y un 3.3% no sabe.

Cuadro 32. En mi trabajo se cuenta con el apoyo de nuestro superior cuando es necesario.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	30%
De acuerdo	40	66.7%
En desacuerdo	2	3.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

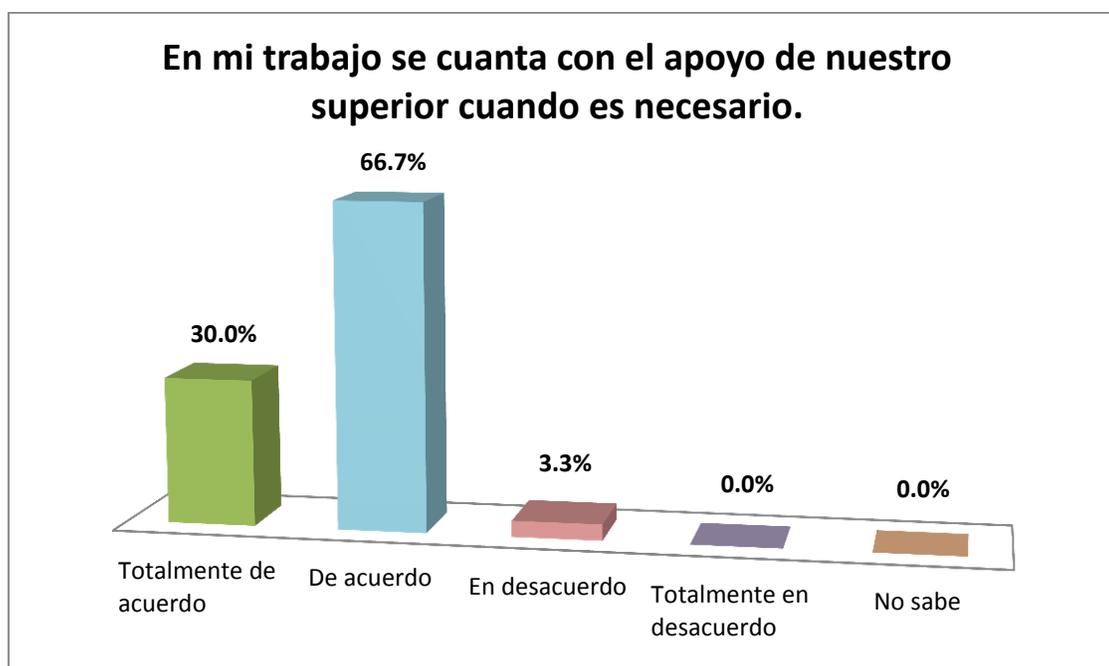


Figura 32. En mi trabajo se cuenta con el apoyo de nuestro superior cuando es necesario.

En la pregunta sobre si en el trabajo cuenta con el apoyo del superior cuando es necesario, un 30% considera estar en totalmente de acuerdo, un 66.7% está de acuerdo, es decir que si cuenta con dicho apoyo del superior, mientras un 3.3% expresó estar en desacuerdo, es decir no lo recibe el apoyo.

Cuadro 33. Mi jefe establece metas y objetivos desafiantes, pero al mismo tiempo alcanzables.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	20%
De acuerdo	45	75%
En desacuerdo	3	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

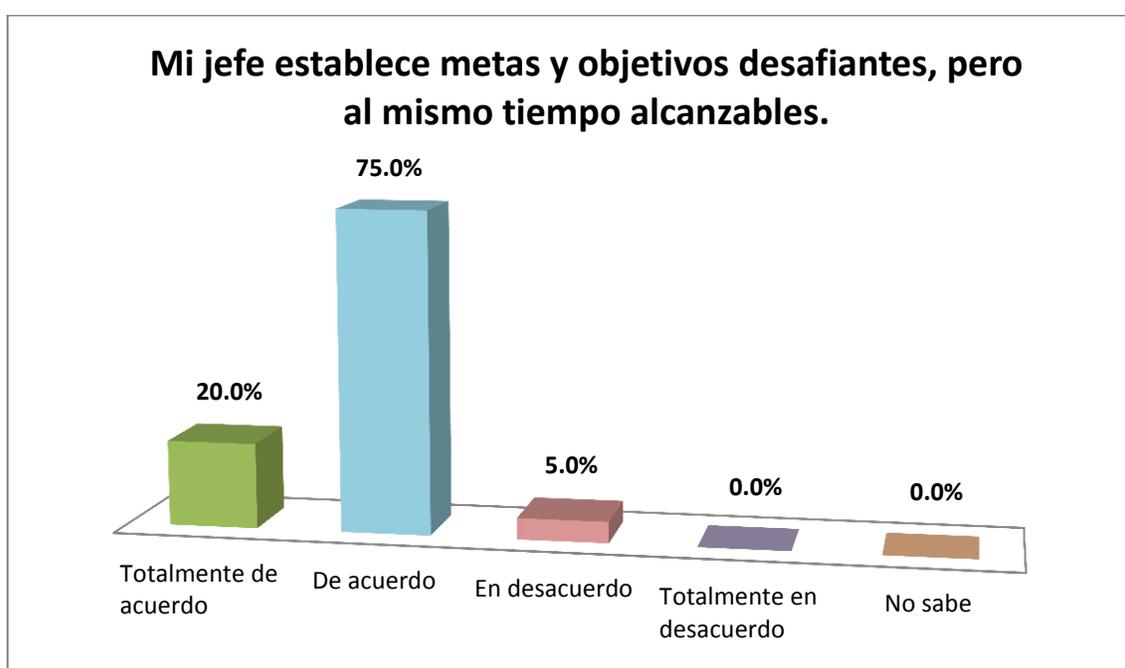


Figura 33. Mi jefe establece metas y objetivos desafiantes, pero al mismo tiempo alcanzables.

Los empleados de Plan Internacional en El Salvador, un 20% dice estar totalmente de acuerdo al considera que el jefe establece metas y objetivos desafiantes pero al mismo tiempo alcanzables, un 75% está de acuerdo, y solo un 5% dijo estar en desacuerdo, es decir, que las metas y objetivos establecidos por jefes son inalcanzables.

Cuadro 34. Mi jefe promueve y apoya el trabajo en equipo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	31.7%
De acuerdo	37	61.7%
En desacuerdo	4	6.6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

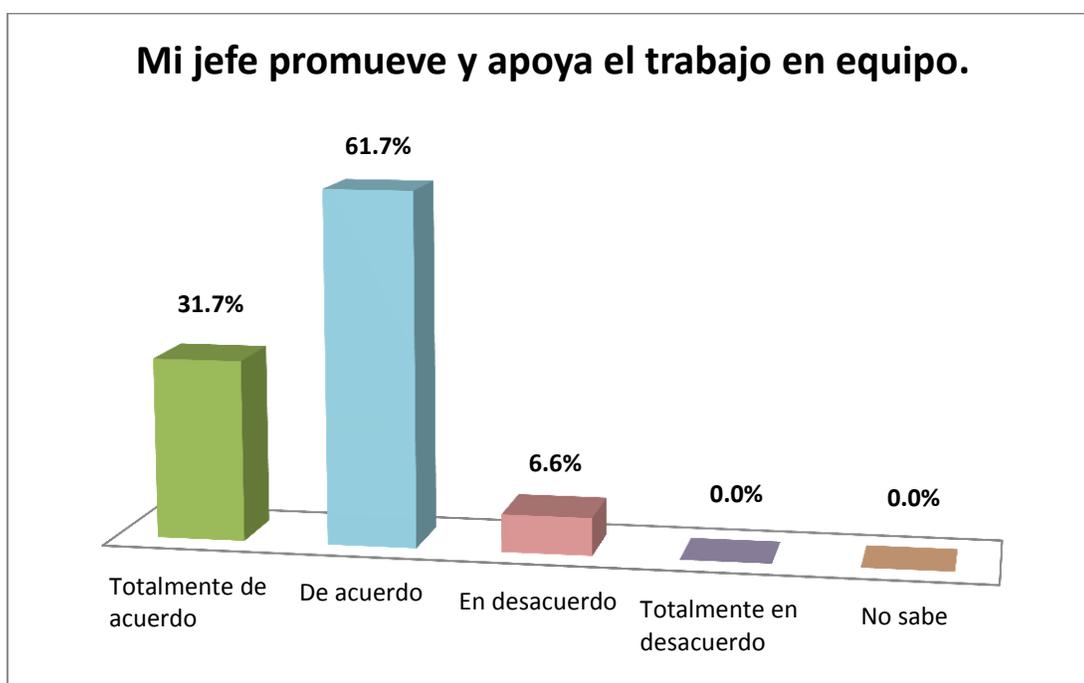


Figura 34. Mi jefe promueve y apoya el trabajo en equipo.

Los empleados de Plan Internacional en El Salvador, en relación a si el jefe promueve y apoya el trabajo en equipo, un 31.7% está totalmente de acuerdo, y un 61.7% dijo estar de acuerdo, si promueve el jefe y apoya el trabajo en equipo, mientras un 6.6% dijo estar en desacuerdo, es decir, que el jefe no promueve ni apoya el trabajo en equipo.

Cuadro 35. En mi trabajo las personas se ayudan mutuamente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	16.7%
De acuerdo	44	73.3%
En desacuerdo	5	8.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

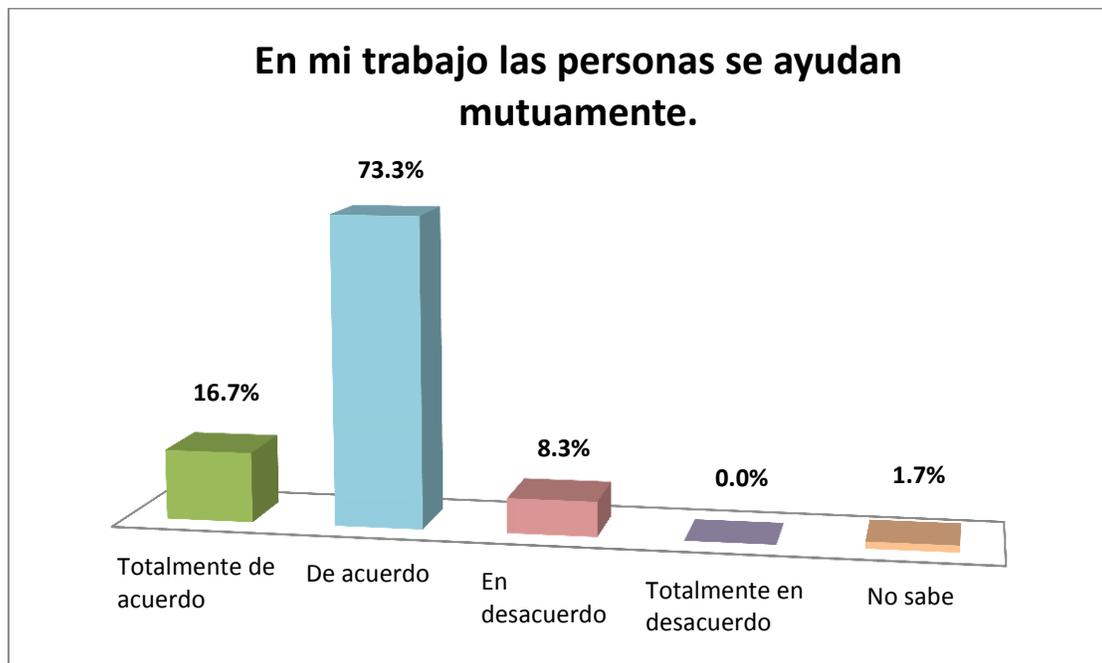


Figura 35. En mi trabajo las personas se ayudan mutuamente.

En cuanto a si el trabajo las personas se ayudan mutuamente, un 16.7% dijo estar totalmente de acuerdo, mientras un 73.3% está de acuerdo, quiere decir que en el trabajo se ayudan mutuamente, pero un 8.3% dijo estar en desacuerdo, es decir las personas en el trabajo no se ayudan mutuamente. Y un 1.7% contestó que no sabe.

Cuadro 36. Tiendo a actuar según la necesidad en los problemas de mis compañeros de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	21.7%
De acuerdo	40	66.6%
En desacuerdo	6	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

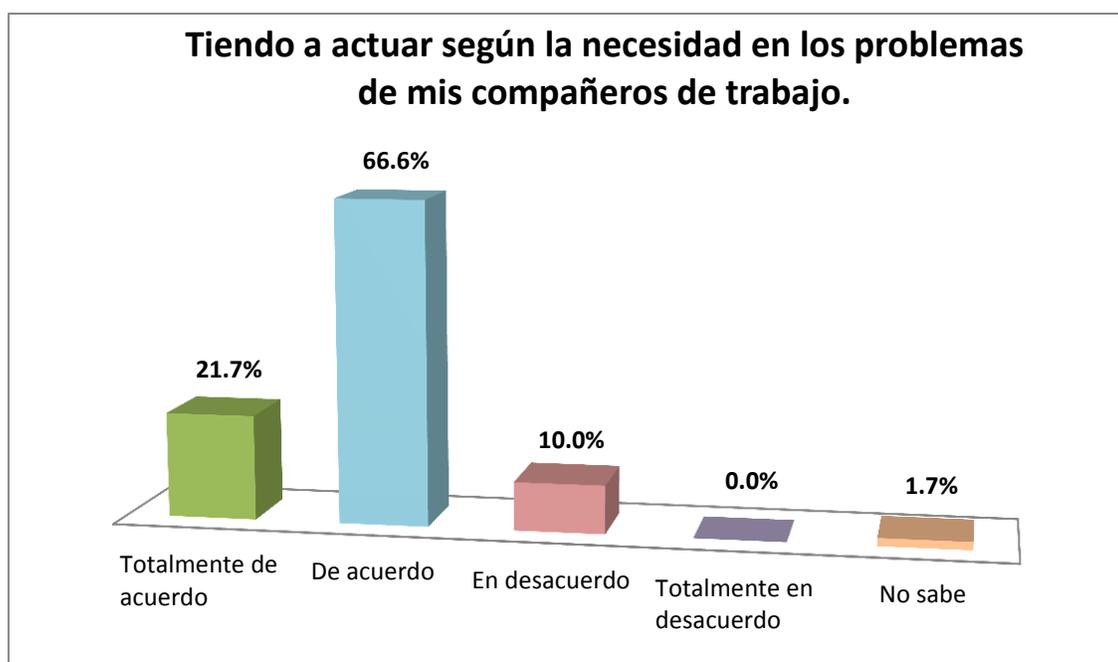


Figura 36. Tiendo a actuar según la necesidad en los problemas de mis compañeros de trabajo.

En el ítem en relación a si tiende a actuar según la necesidad en los problemas de sus compañeros de trabajo, los empleados un 21.7% dijo estar totalmente de acuerdo, un 66.6% está de acuerdo, es decir que actúa según la necesidad del problema de sus compañeros, mientras que un 10% manifestó que está en desacuerdo eso significa que consideran que no actúan según la necesidad en los problemas que presenten sus compañeros de trabajo, un 1.7% dice no saber.

Cuadro 37. Si existen cambios dentro de mi área de trabajo son aceptados adecuadamente.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	23.3%
De acuerdo	43	71.7%
En desacuerdo	2	3.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

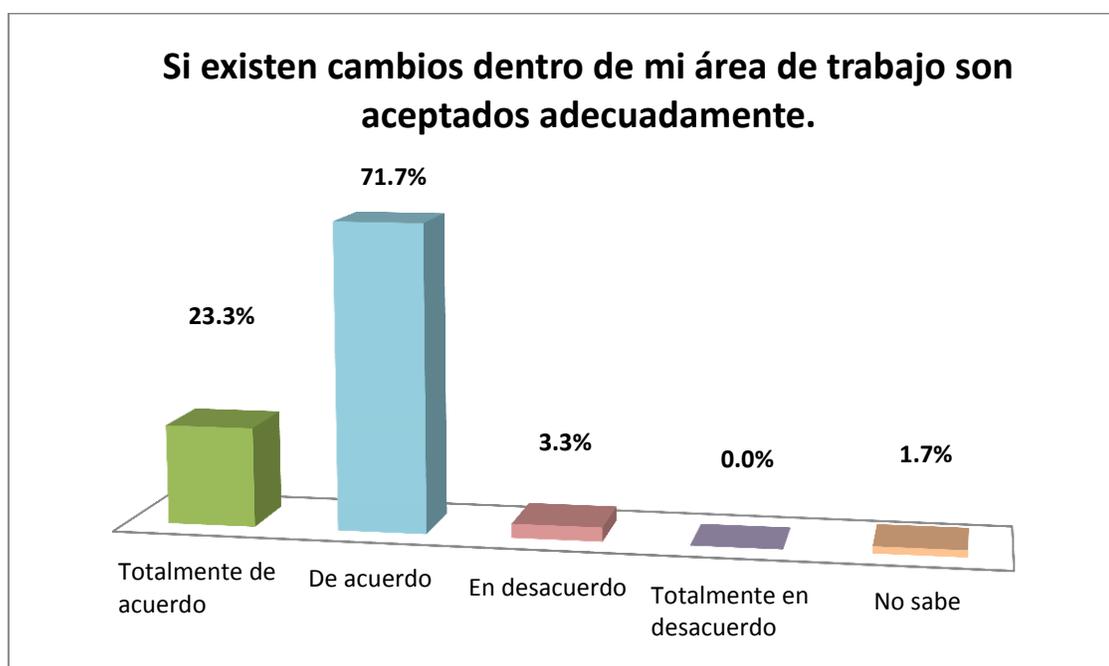


Figura 37. Si existen cambios dentro de mi área de trabajo son aceptados adecuadamente.

En relación a si existen cambios dentro del área de trabajo, los encuestados un 23.3% dijo estar totalmente de acuerdo que son aceptados adecuadamente, un 71.7% está de acuerdo, que si son aceptados adecuadamente, un 3.3% dice estar en desacuerdo y un 1.7% no sabe.

Cuadro 38. Veo el cambio con optimismo y como una oportunidad de mejora.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	55%
De acuerdo	27	45%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	60	100%

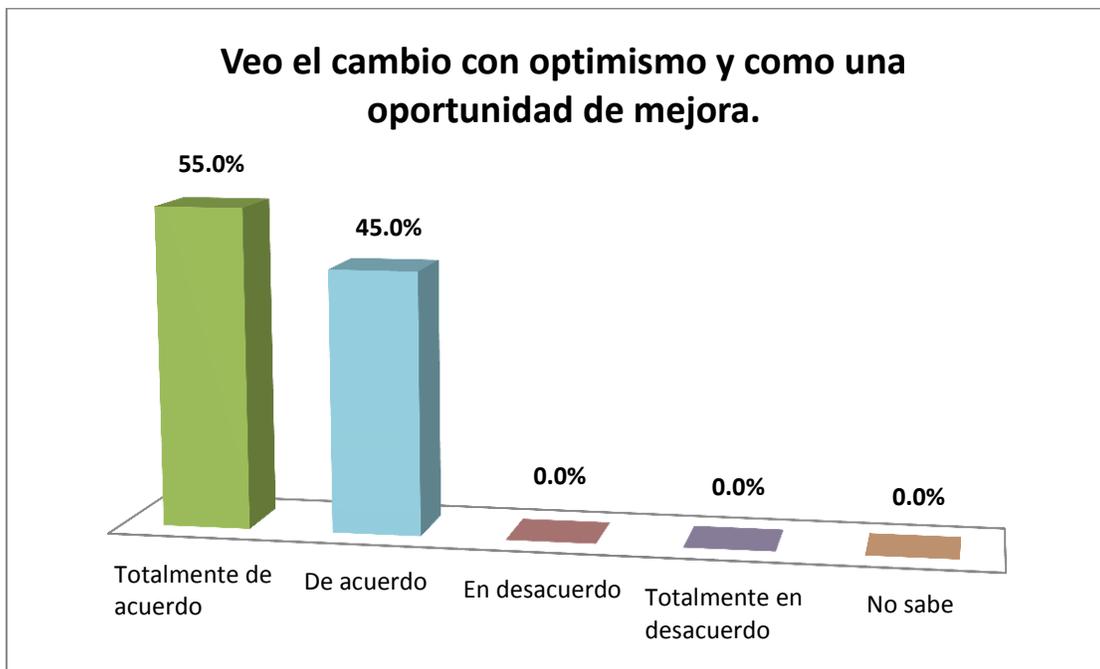


Figura 38. Veo el cambio con optimismo y como una oportunidad de mejora.

Del total de los empleados encuestados, un 55% dice estar totalmente de acuerdo en el ítem veo el cambio con optimismo y como una oportunidad de mejora, y un 45% dijo estar de acuerdo.

Cuadro 39. Me siento seguro ante los cambios que surgen en esta institución.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	28.3%
De acuerdo	38	63.3%
En desacuerdo	5	8.3%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

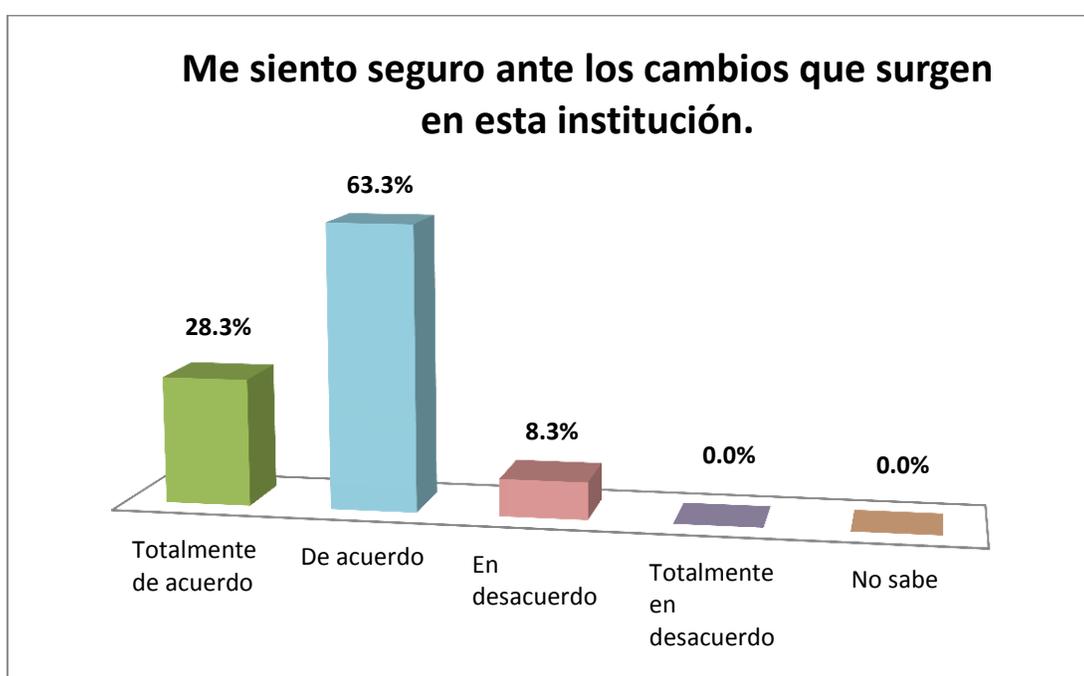


Figura 39. Me siento seguro ante los cambios que surgen en esta institución.

En relación al ítem: me siento seguro ante los cambios que surgen en esta institución, un 28.3% dijo estar totalmente de acuerdo, un 63.3% manifestó estar de acuerdo en relación que se siente seguro ante dichos cambios en la institución, y un 8.3% dijo estar de en desacuerdo, no se sienten seguros ante los cambios que surgen en la institución.

Cuadro 40. Me siento capaz de realizar mi trabajo tal como se me indica.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	53.3%
De acuerdo	27	45%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	1.7%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

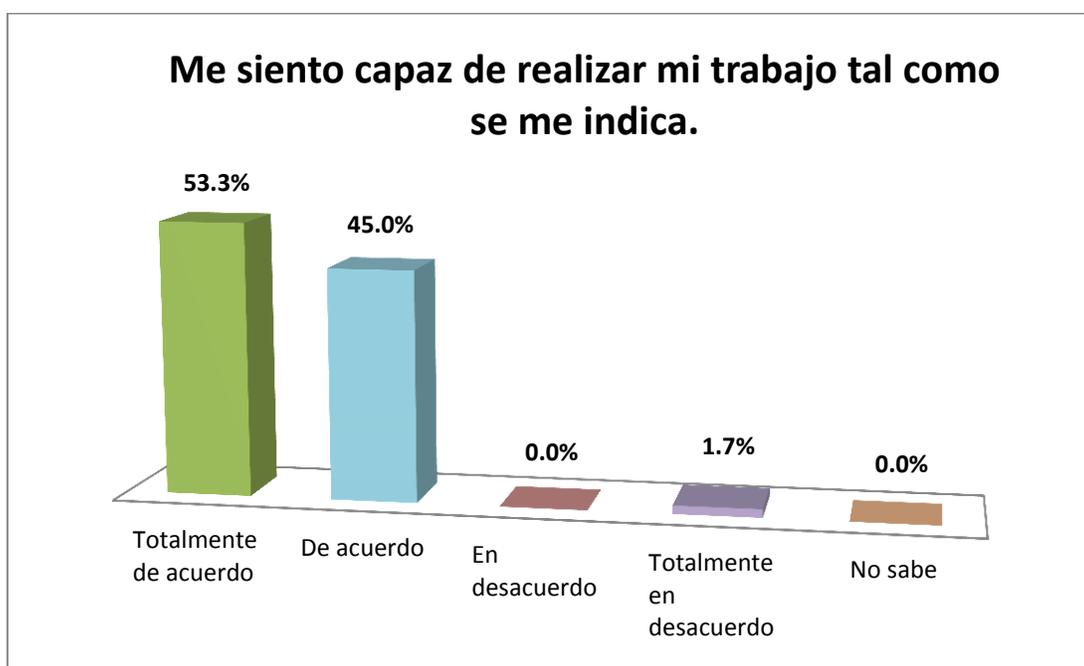


Figura 40. Me siento capaz de realizar mi trabajo tal como se me indica.

Al preguntar a los empleados de Plan Internacional en El Salvador, un 53.3% dijo estar totalmente de acuerdo, es decir se sienten capaces de realizar el trabajo tal como se le indica, un 45% dijo estar de acuerdo, y un 1.7% dice estar en desacuerdo, no se sienten capaces de realizar el trabajo como se les indica.

Cuadro 41. Las personas que trabajan conmigo aceptan cuando llegan a cometer un error.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	10%
De acuerdo	41	68.3%
En desacuerdo	13	21.7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
No sabe	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

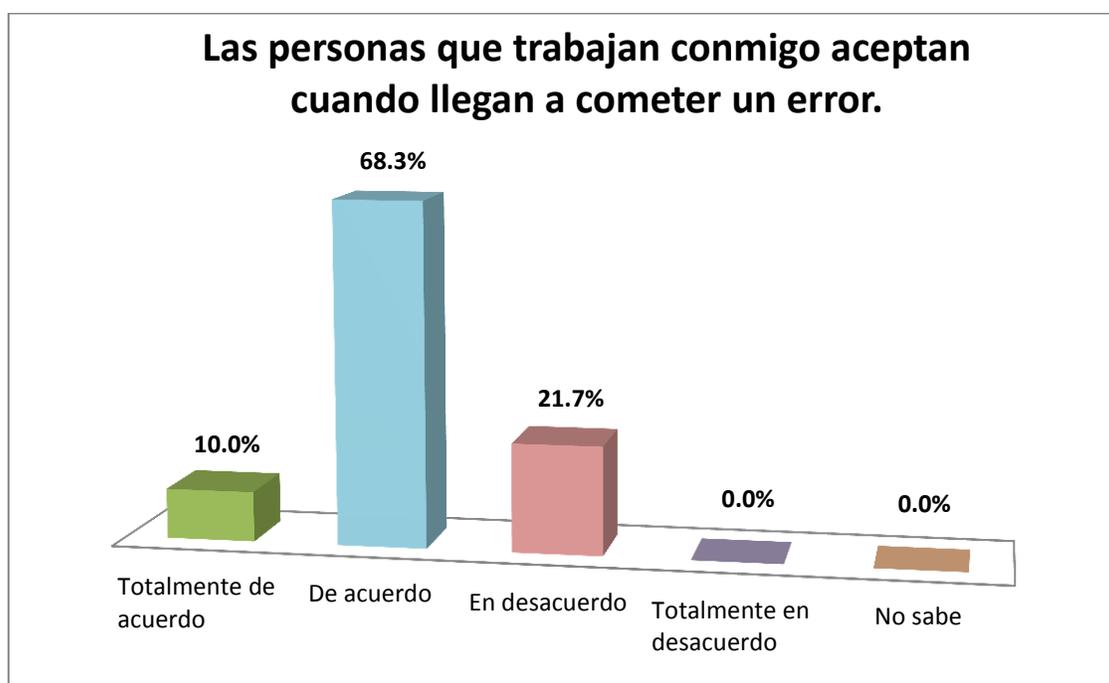


Figura 41. Las personas que trabajan conmigo aceptan cuando llegan a cometer un error.

En relación a ítem que hace referencia a si las personas que trabajan con ellos aceptan cuando cometen errores, un total de 10% dice estar totalmente de acuerdo, un 68.3% dice estar de acuerdo, si aceptan sus errores, pero un 21.7% de los empleados dice estar en desacuerdo, es decir que las personas con las que trabajan no aceptan sus errores.

Cuadro 42. Mis compañeros de trabajo llegan a evitar actividades que supongan un reto o desafío a sus capacidades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	3.3%
De acuerdo	22	36.7%
En desacuerdo	28	46.7%
Totalmente en desacuerdo	4	6.6%
No sabe	4	6.6%
<b>Total</b>	60	100%

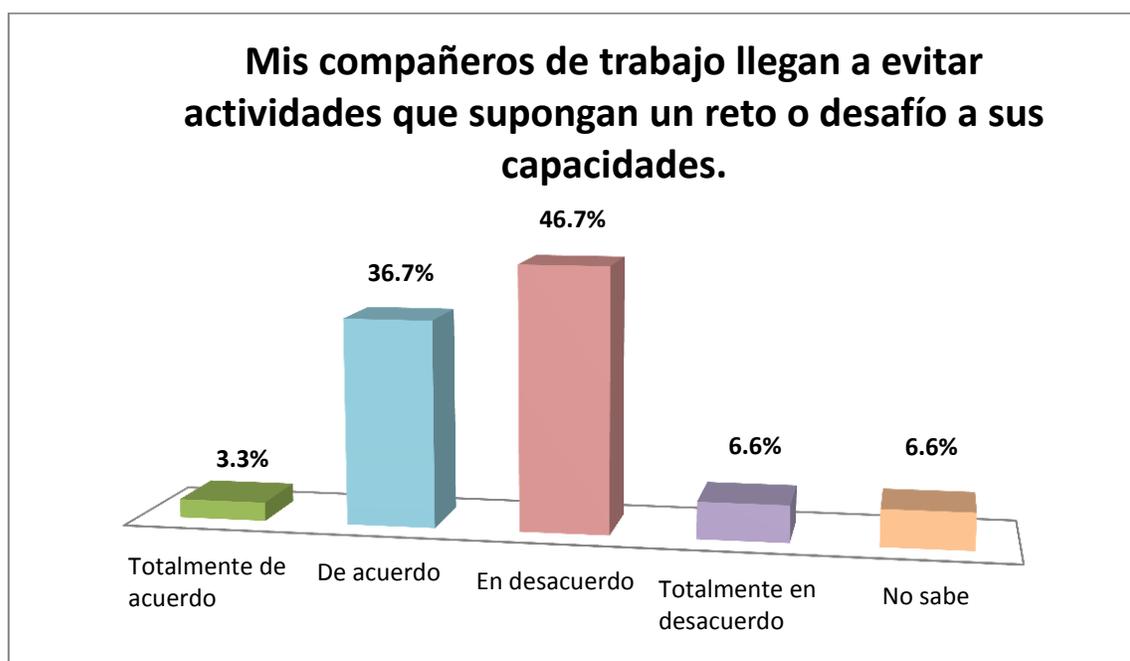


Figura 42. Mis compañeros de trabajo llegan a evitar actividades que supongan un reto o desafío a sus capacidades.

En relación a si sus compañeros de trabajo llegan a evitar actividades que suponen un reto o desafío a sus capacidades, un 3.3% dice estar totalmente de acuerdo, un 36.7% está de acuerdo, es decir evitan actividades que suponen reto o desafíos a sus capacidades, el 46.7% expresa estar en desacuerdo, un 6.6% dice estar totalmente en desacuerdo, y un 6.6% no sabe.

## 8.2 ANÁLISIS CUALI- CUANTITATIVO DE LA ESCALA DE DESEMPEÑO

Cuadro 43. Grado de desempeño de los trabajadores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiente	0	0%
Regular	1	1.7%
Adecuado	28	46.7%
Excelente	31	51.6%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

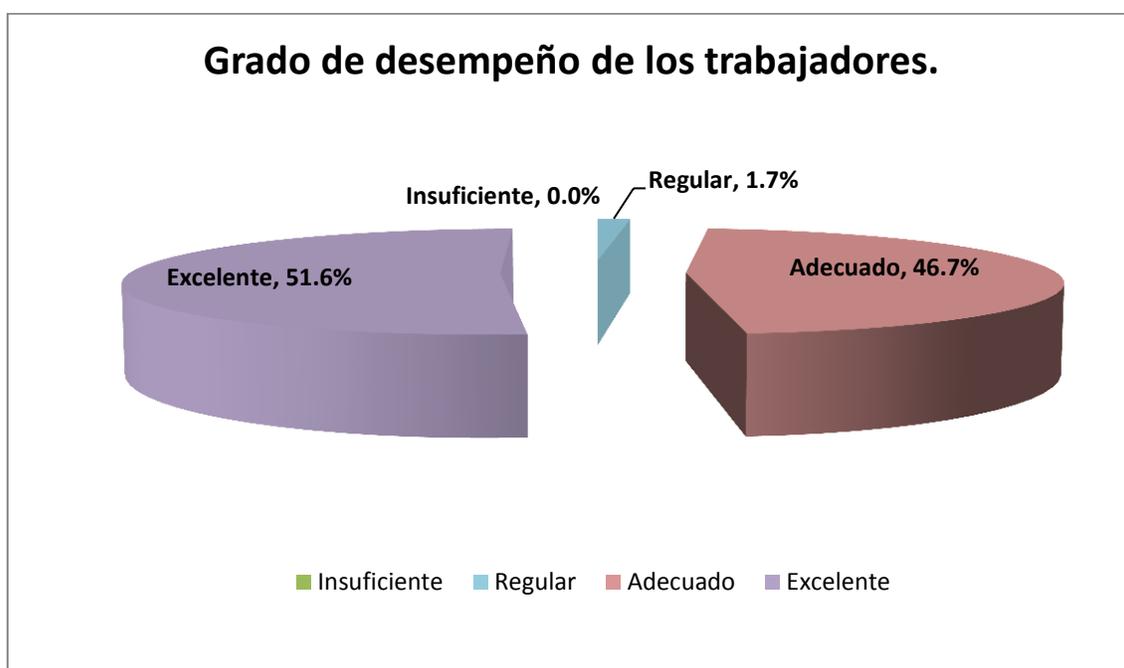


Figura 43. Grado de desempeño de los trabajadores.

Dado los resultados globales de la escala de evaluación del desempeño, se encontró que el grado de desempeño de los trabajadores de Plan Internacional El Salvador en un 51% se considera como excelente, un 46.7% lo percibe como adecuado, y un 1.7. % como regular.

Cuadro 44. Realización de labores.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Producción inadecuada	0	0%
Producción apenas aceptable	0	0%
Producción adecuada	1	1.7%
Muestra siempre una buena labor.	33	55%
Su labor es excelente	26	43.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

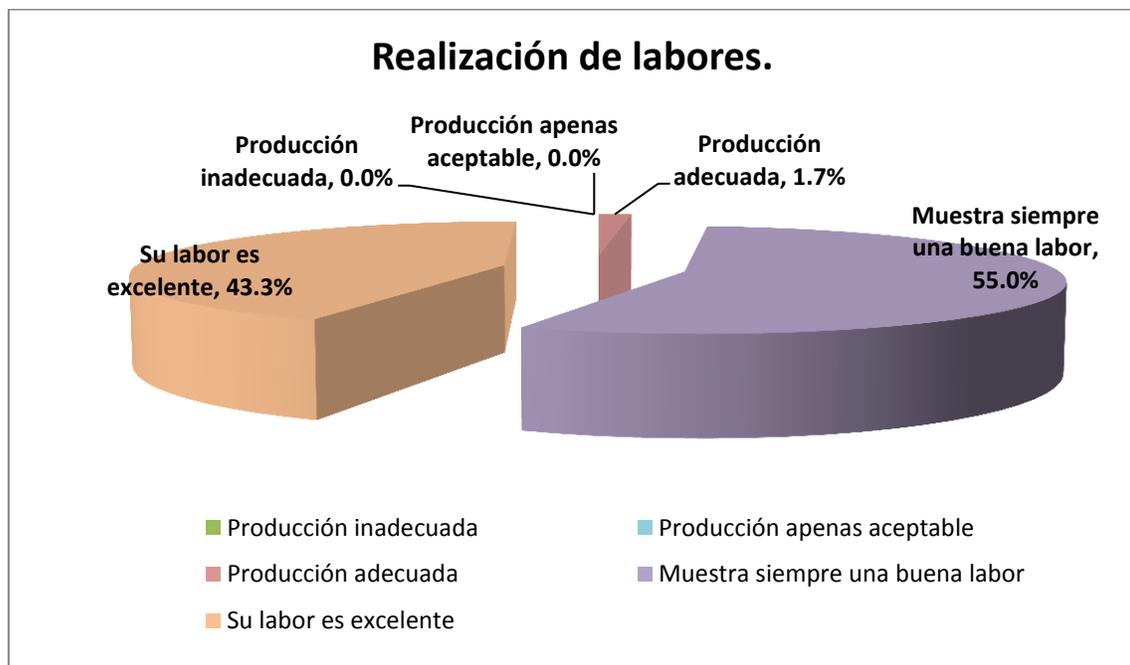


Figura 44. Realización de labores.

La realización de labores en los empleados de Plan Internacional El Salvador se establece con un 55% que muestra una buena labor, un 43.3% considera que la labor es excelente, y solo un 1.7% que dicha labor se encuentra de manera adecuada, y con un porcentaje de 0% en relación a ser apenas aceptable o inadecuado.

Cuadro 45. Calidad.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Comete demasiados errores.	0	0%
Generalmente lo hace bien.	0	0%
La mayoría de veces trabaja con cuidado.	8	13.3%
Siempre realiza bien su trabajo.	30	50%
Muestra dedicación y realiza una labor excepcional.	22	36.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

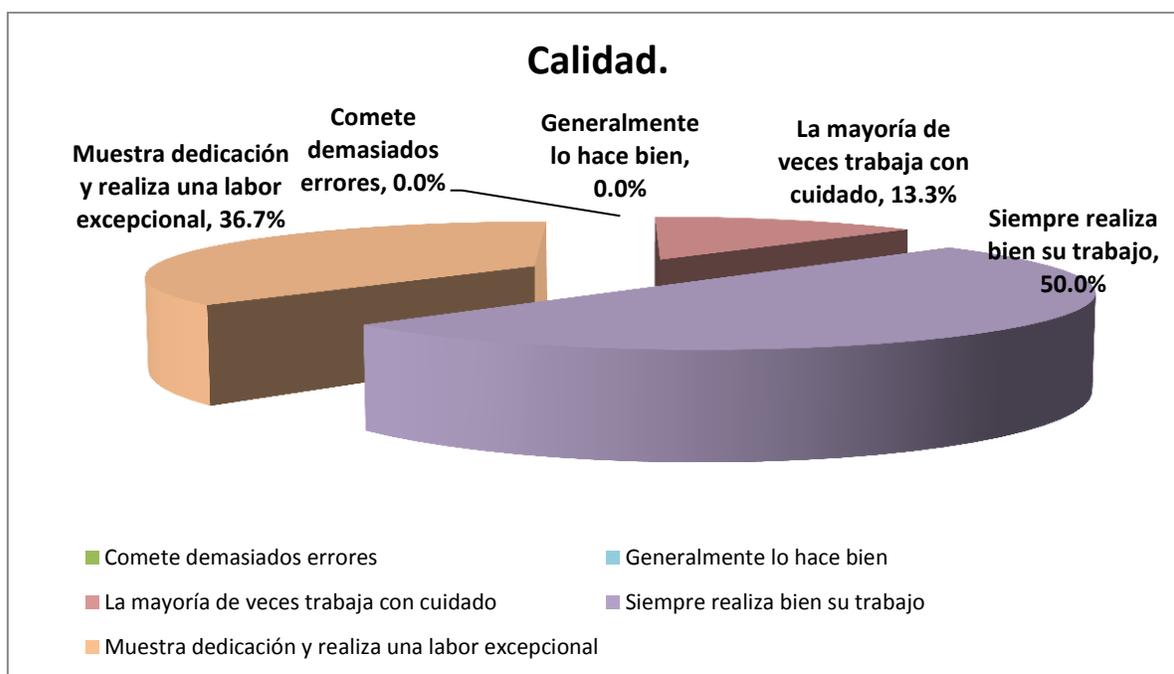


Figura 45. Calidad.

Los trabajadores de la organización no gubernamental, Plan Internacional El Salvador, en lo referente a la calidad, se establece que un 50% siempre realiza bien el trabajo, un 36.7% muestra dedicación y realiza una labor excepcional, un 13.3% la mayoría de veces trabaja con cuidado, y 0% en relación a generalmente lo hace bien o comete demasiado errores.

Cuadro 46. Responsabilidad en su puesto de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Es imposible confiar en su labor.	0	0%
No produce siempre los resultados deseados.	1	1.7%
Puede confiarse en su trabajo.	2	3.3%
Es dedicado, solo necesita una buena instrucción.	35	58.3%
Merece la máxima confianza.	22	36.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

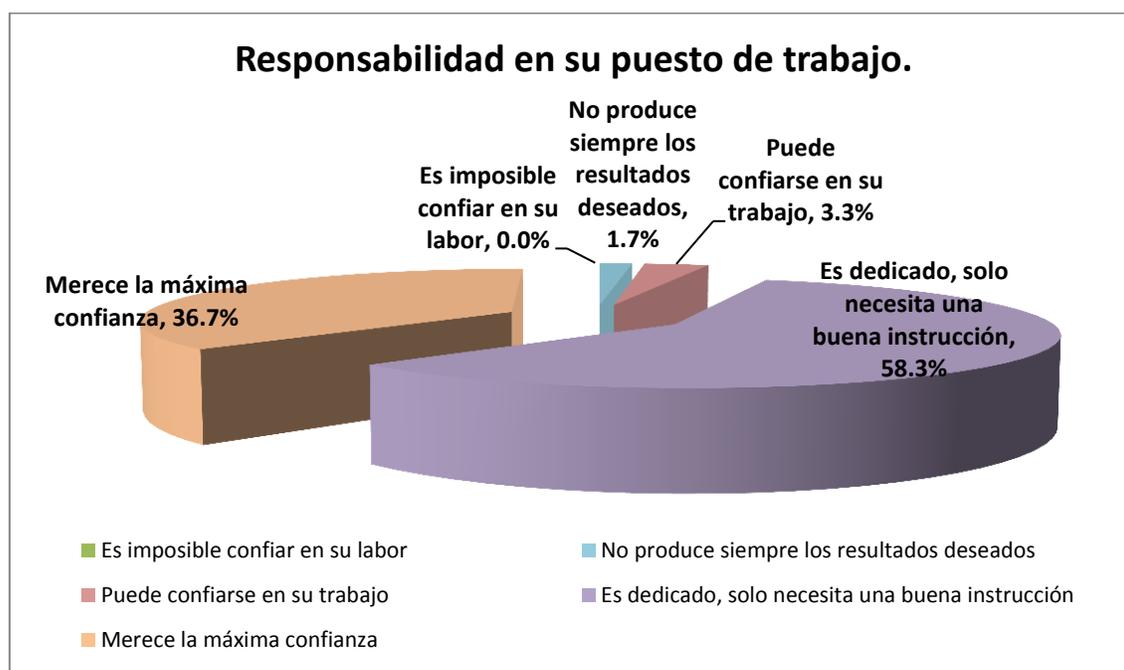


Figura 46. Responsabilidad en su puesto de trabajo.

En la dimensión de responsabilidad en su puesto de trabajo, se estableció que un 58.3% es dedicado, solo necesita una buena instrucción; un 36.7% merece la máxima confianza, un 3.3% puede confiarse en su trabajo, el 1.7% no produce siempre los resultados deseados y el 0% es imposible confiar en su labor.

Cuadro 47. Actitud y Cooperación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Poco dispuesto a cooperar.	0	0%
A veces es difícil de tratar.	0	0%
Generalmente muestra buena voluntad en lo que se le asigna.	1	1.7%
Esta dispuesto a colaborar y ayudar a sus compañeros.	22	36.7%
Colabora al máximo y se esfuerza por ayudar.	37	61.6%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

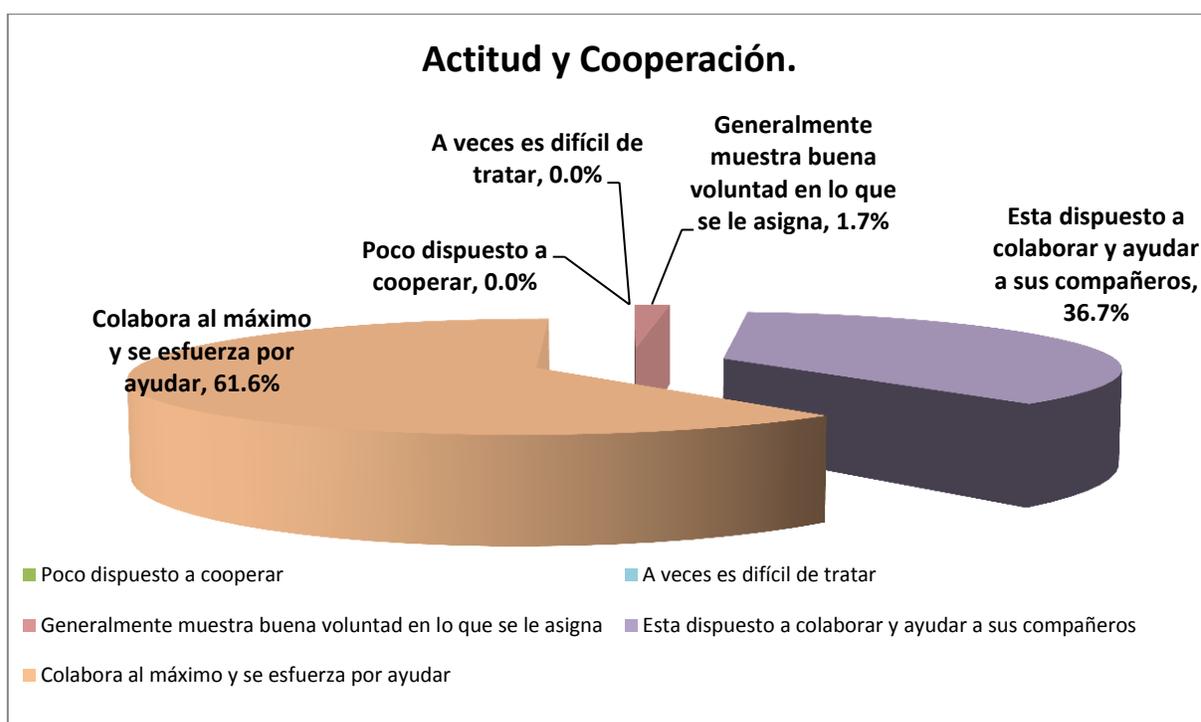


Figura 47. Actitud y Cooperación.

La actitud y cooperación de los trabajadores de Plan Internacional El Salvador, referentes a su desempeño, se encontró que un 61.6% colabora al máximo y se esfuerza por ayudar; el 36.7% expresa estar dispuesto a colaborar y ayudar a sus compañeros; el 1.7% generalmente muestra buena voluntad en lo que se le asigna; y de los participantes el 0% manifiesta que a veces es difícil de tratar o estar poco dispuesto a cooperar.

Cuadro 48. Sensatez e iniciativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre toma decisiones incorrectas.	0	0%
Se equivoca con frecuencia.	0	0%
Demuestra sensatez razonable.	10	16.7%
Muestra normalmente alto grado de sensatez.	41	68.3%
Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones.	9	15%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

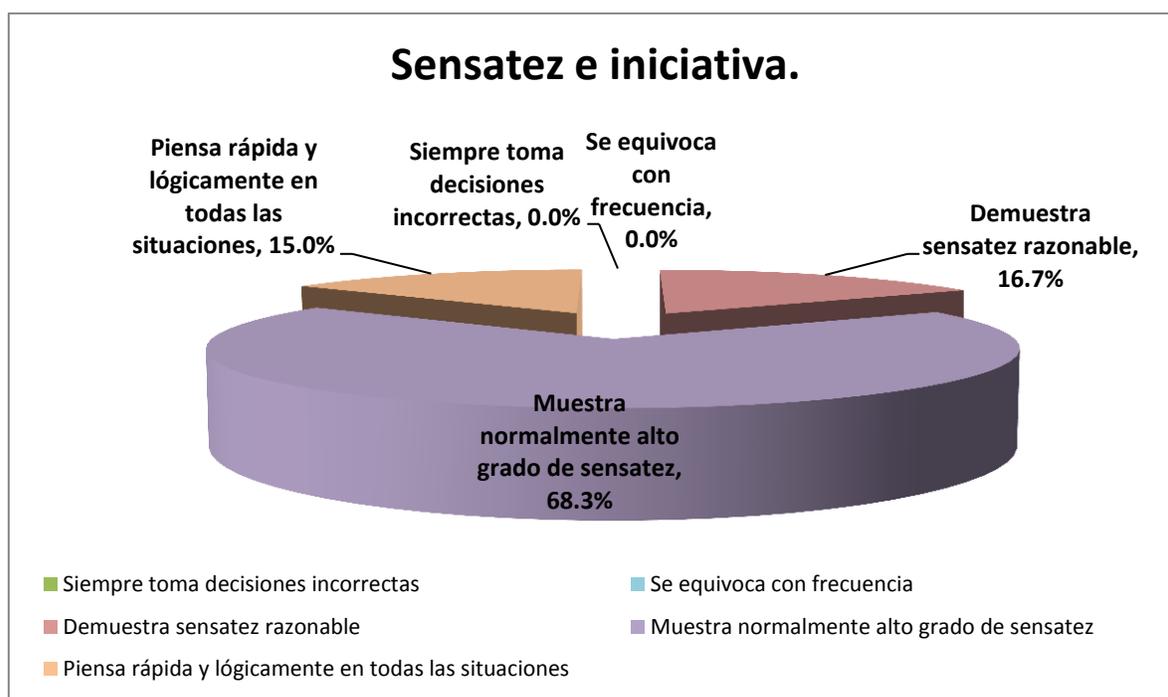


Figura 48. Sensatez e iniciativa.

Los trabajadores de Plan Internacional El Salvador, consideran que en la dimensión de sensatez e iniciativa, un 68% muestra normalmente alto grado de sensatez, un 16.7% demuestra sensatez razonable, el 15% piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones, y 0% se equivoca con frecuencia o siempre toma decisiones incorrectas.

Cuadro 49. Presentación personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Descuidada.	0	0%
A veces descuida su apariencia.	1	1.7%
Bien presentado.	17	28.3%
Cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.	32	53.3%
Sumamente cuidadoso.	10	16.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

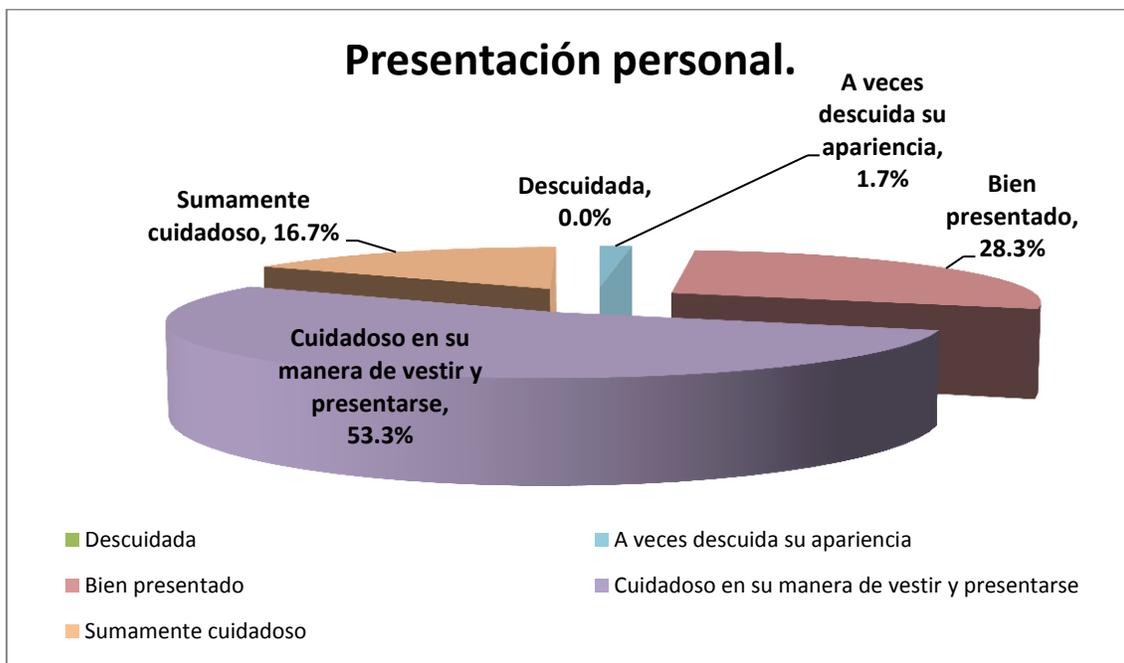


Figura 49. Presentación personal.

En lo referente a presentación personal, se concluye que es una de las áreas menos ponderadas a favor, donde el 53.3% considera que son cuidadosos en su manera de vestir y presentarse, el 28.3% anda bien presentado, el 16.7% es sumamente cuidadoso, y solo un 1.7% expresan que a veces descuidan su apariencia.

### 8.3 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A JEFES.

Preguntas	Jefe Up1	Jefe Up 2	Jefe Up3	Jefe Up 4
<b>1</b> <i>¿Cada cuánto tiempo se realizan evaluaciones de desempeño en la institución?</i>	Se realizan a veces semestral, cada seis meses y anual.	Cada seis meses se hace evaluación de desempeños y anual verdad siempre también.	Semestralmente para evaluar los resultados de los proyectos implementados, así como realiza evaluación de desempeño individual del personal anualmente	Si periódicamente se hacen, digamos cada seis meses.
<b>2</b> <i>¿Cómo es la relación que mantiene con los trabajadores a su cargo?</i>	Son bastante positivas.	Relación laboral de mucha cercanía.	Cordiales y positivas.	Son buenas, bastantes aceptables.
<b>3</b> <i>¿Cómo percibe la relación entre los trabajadores que se encuentran a su cargo?</i>	Aceptable, logran sacar su trabajo junto.	Muy buena, todos forman grandes equipos de trabajo.	Buena, todos trabajamos como engranajes de un reloj, la filosofía de plan se ve en la manera de actuar de todos	Se llevan muy bien entre ellos.
<b>4</b> <i>¿Cómo define al equipo de trabajo que está a su cargo?</i>	Es un equipo adecuado, todos trabajan con fines comunes.	Todo bien, hacen buenos equipos.	Un equipo colaborador, solidario, somos como una familia.	Muy laboriosos, emprendedores.
<b>5</b> <i>¿Cómo es la comunicación de las personas a su cargo?</i>	Yo la considero buena, entre todos.	La relación se mejor cuando nos movilizamos para acá, la ubicación ha favorecido	Hay confianza, Entre ellos: Es buena, todos se llevan bien.	Es buena, se tratan de comunicar de manera adecuada.
<b>6</b> <i>¿Considera que dentro de la organización se promueve la Sinergia?</i>	Si, la mayoría trabaja de esa manera.	Claro, esa es la apuesta que se tiene, para eso se les forma y capacita.	Tenemos la filosofía de ser solidarios y colaborar los unos con los otros	Se pretende que sea así, se hacen grandes esfuerzos.

<p><b>7</b> <i>Cuándo se realizan trabajos en equipo con el personal a su cargo ¿Siempre se logran los objetivos planteados?</i></p>	<p>Sí, siempre se logran.</p>	<p>Casi siempre, a veces situaciones externas no lo permiten.</p>	<p>Esta unidad, siempre cumple con las proyecciones y proyectos.</p>	<p>Si, la mayoría se logran.</p>
<p><b>8</b> <i>¿Cuáles considera que son los beneficios del trabajo en equipo y la cooperación entre compañeros para su área de trabajo y para la institución?</i></p>	<p>Las cosas se hacen más rápidas y de la mejor manera.</p>	<p>La carga pesa menos, y sumamos, ahí se da la sinergia.</p>	<p>Al momento de estar realizando el trabajo en las comunidades, se nota el verdadero trabajo en equipo.</p>	<p>Se realiza todo el trabajo, se hacen bien las cosas.</p>
<p><b>9</b> <i>¿Se brindan incentivos a los equipos de trabajo alcanza las metas propuestas por la organización?</i></p>	<p>Si, se les felicita e incentiva.</p>	<p>Reciben felicitaciones personales y vía correo e incentivos, como bonos.</p>	<p>Existe una política de incentivos, aparte de eso, yo trato de motivar y hacer reconocimientos públicos</p>	<p>Si, se les felicita mucho y anima a seguir así.</p>
<p><b>10</b> <i>¿Sus colaboradores tienen la oportunidad de elegir su propio método y ritmo de trabajo?</i></p>	<p>Si, ya cuando se detallan las actividades ellos deciden.</p>	<p>hay niveles cada quien va decidiendo como hacerlos y los demás vamos valorando.</p>	<p>Sí, hay procesos que no pueden obviarse, pero si tienen la oportunidad de trabajar a su ritmo siempre cumplan con la meta.</p>	<p>Hay ciertas cosas ya establecidas luego si pueden escoger el ritmo.</p>
<p><b>11</b> <i>¿Considera que todas las personas a su cargo cuentan con las habilidades y características necesarias para desempeñar su puesto de trabajo?</i></p>	<p>Sí. La mayoría, por ello han sido seleccionados.</p>	<p>Si desde que se contratan hay perfiles, y si hay cosas que no manejan se les enseña, se actualizan.</p>	<p>Un 95%, hay una o dos personas parecen cansadas, o por su edad o desconocen el uso de las nuevas tecnologías, pero su rendimiento no es el mismo.</p>	<p>Si, casi que todos, desempeñan bien el trabajo.</p>

<p><b>12</b> <i>¿Los empleados de la institución reciben adiestramiento por parte de personal especializado para desempeñar su puesto de trabajo?</i></p>	<p>Si, aunque son pocas cosas nuevas en esta área.</p>	<p>Si, están se le capacita en cosas que no sepan o que sean nuevas en plan.</p>	<p>Si reciben, dentro de las proyecciones anuales se planifican</p>	<p>Si, se pretende que aprendan lo nuevo.</p>
<p><b>13</b> <i>¿Dentro de la institución existen oportunidades de crecimiento laboral para todos los empleados?</i></p>	<p>Sí, hay muchas oportunidades, solo que con el tiempo verdad de laborar.</p>	<p>Sí, yo llegue como facilitadora, luego área técnica y ahora gerente.</p>	<p>Claro que sí, yo ingrese a la organización como Facilitadora, luego a Coordinadora Técnica y posteriormente a mi cargo como Gerente.</p>	<p>Sí, hay pero son bien lentos esos movimientos.</p>
<p><b>14</b> <i>¿En la institución existen los recursos necesarios para desarrollar de manera adecuada su puesto de trabajo</i></p>	<p>Si, se cuentan con los recursos necesarios.</p>	<p>Si aquí uno no puede pedir más, siempre que se desea hacer algo solo se pide el recurso.</p>	<p>Sí, a cada empleado se le brindan todas las herramientas y recursos para realizar su labor de la mejor manera.</p>	<p>Si, se cuentan con ellos.</p>
<p><b>15</b> <i>¿Las opiniones de los empleados a su cargo son importantes para usted?</i></p>	<p>Si, la mayor parte de veces lo hago.</p>	<p>Si, ya sean quejas o felicidad yo les tomo en cuenta alegrías y derrotas.</p>	<p>Sí, siempre estoy abierta a las críticas constructivas, siempre que las opiniones sean para mejorar.</p>	<p>Si, son muy importantes y los tomo en cuenta.</p>
<p><b>16</b> <i>¿Cómo le hace saber a las personas a su cargo cuando está disgustado/a por alguna situación ocurrida?</i></p>	<p>Se les manda a llamar y se tocan los temas necesarios.</p>	<p>Me reúno con ellos, y hablamos.</p>	<p>Hablando, y tomamos acuerdos sino sigo los canales de comunicación y lo reporto.</p>	<p>Se les hacen llamados y se dan orientaciones.</p>

<p align="center"><b>17</b> <i>¿Cuál es la actitud de los empleados cuando surgen cambios importantes dentro de la institución?</i></p>	<p>Casi no se hacen cambios, pero se busca que sean positivos.</p>	<p>Los cambios son para mejorar, y se forma a la gente, pero si son negativos se sienten mal ellos.</p>	<p>Por lo general los cambios son bien vistos, Plan es una organización en constante evolución y seguimos las tendencias mundiales, así que el cambio es parte de nuestras políticas.</p>	<p>Algunos cambios son bien vistos, pero cuando son cosas de tecnología cuesta adaptarse.</p>
<p align="center"><b>18</b> <i>¿Qué actitud toma usted cuando ocurren cambios dentro de la organización?</i></p>	<p>Buena, lo veo con positivismo.</p>	<p>Adecuada, y mejorar cada día.</p>	<p>Positiva y adaptarme a los cambios.</p>	<p>Lo veo bien, aunque con cierta incertidumbre.</p>
<p align="center"><b>19</b> <i>¿Considera que el personal a su cargo tiene dificultades para trabajar bajo presión?</i></p>	<p>No, todo se realiza de buena manera.</p>	<p>Todo el trabajo es bajo presión, se les capacita y ayuda mutua.</p>	<p>Una pequeña parte si tiene dificultad, trato de complementar los grupos para que se apoyen.</p>	<p>Si, la mayoría tiene esa capacidad.</p>
<p align="center"><b>20</b> <i>Cuándo los resultados del trabajo no son los esperados ¿Cuál es la reacción de sus colaboradores?</i></p>	<p>Se hacen reuniones y se dan nuevas y mejores orientaciones.</p>	<p>Hay tensión en los grupos, pero vemos que se puede mejorar.</p>	<p>Los reúno y buscamos en que fallamos.</p>	<p>Se logra entre todos ver en que se falló y poner nuevos parámetros y estrategias.</p>
<p align="center"><b>21</b> <i>¿Cuándo entre sus colaboradores surge alguna problemática o necesidad, se da le ayuda mutua?</i></p>	<p>Se ayudan en lo que pueden.</p>	<p>Son bien solidarios, no todos pero si la mayoría.</p>	<p>Si, se dan, son un grupo que se ayudan mutuamente.</p>	<p>Casi siempre, hay de todo tipo de personas aquí.</p>

#### 8.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ESCALA DE DESEMPEÑO.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que el desempeño de los empleados de Plan Internacional El Salvador ronda los rangos de adecuado a óptimo en la gran mayoría.

En lo referente al desempeño de los sujetos de investigación se presenta que en la dimensión de **realización de las actividades laborales y responsabilidad**, los empleados en su totalidad consiguen finalizar sus labores en el plazo estipulado; en lo referente a la **calidad, orden, eficacia y dedicación** con la que realizan su labor, es posible percatarse de que algunos de los encuestados solo se enfocan en finalizar su labor sin darle mayor prioridad al resultado final de dicha labor, ya sea porque en algunas ocasiones los plazos son muy cortos o las labores implican una amplia gama de conocimientos y aplicación de nuevas tecnologías, en las cuales algunos de los empleados no están debidamente capacitados. Con la **dimensión actitud y cooperación**, es posible afirmar el grado de sinergia y compromiso por parte de cada empleado de Plan Internacional muestra en sus labores, el aspecto humanista en su accionar se manifiesta en la disposición por ayudar y colaborar entre compañeros de trabajo; en lo relacionado a la **sensatez e iniciativa en la toma de decisiones** que los sujetos presentan, es aceptable, ya que el detalle de la labor a realizar en cada puesto es muy específica y muy pocas veces permite a los empleados poner a prueba un alto grado de iniciativa; un aspecto también evaluado en dentro de las dimensiones del desempeño es la impresión causada a los demás, es decir, **la presentación personal**, en este apartado los integrantes de la ONG no siempre se percatan de sus cuidados personales, pero hay que aclarar que debido al campo de acción y los ambientes en los que desarrollan sus actividades éste podría ser un aspecto secundario relacionado con su desempeño.

## **8.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.**

De acuerdo a los datos obtenidos en la guía de observación, es posible determinar que el lugar y ambiente de trabajo de los empleados es adecuado para el desarrollo de sus actividades de trabajo, con buena iluminación, ventilado, limpio, con el espacio adecuado y materiales y herramientas de trabajo en buen estado.

En cuanto a la conducta se pudo percibir colaboración en la mayoría de los participantes, así como cierto interés en cuanto a la temática, lo que posiblemente haya influido al momento de responder los instrumentos que fueron aplicados; fue posible también observar la fácil comprensión de las indicaciones y se pudo determinar cierta incomodidad al momento de responder a preguntas en las que tenían que evaluarse a sí mismos, mostrándose dubitativos. Sin embargo no hubo omisión al llenar ninguno de los ítems y utilizaron un tiempo adecuado al responder.

Con lo que respecta a la sinergia fue posible observar que no tienen dificultad para trabajar en equipo, existe un ambiente de trabajo armonioso y de cooperación entre compañeros, trato adecuado entre compañeros y jefes; así como adecuado control de emociones en momentos de tensión laboral.

Y en relación al desempeño de los trabajadores, se pudo observar que realizan actividades no correspondientes a su trabajo, como utilización de computadoras de forma personal, así como constante uso de sus teléfonos celulares, lo que puede llegar a influir en el desempeño óptimo de sus actividades laborales, también fue posible percibir que los participantes comúnmente no muestran iniciativa en su trabajo, en algunos casos demoran mucho tiempo en realizar alguna actividad, llegan a solicitar ayuda para realizar alguna actividad; así como también se observó que el trabajo que realizan es por un objetivo en común de acuerdo a su área de trabajo.

## **8.6 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A través de los resultados obtenidos en los diversos instrumentos aplicados a los sujetos objeto de estudio se determinó en lo relacionado a la variable sinergia, que los jefes de las diferentes unidades de la organización si encuentran relación del término sinergia con el proceder de los miembros que laboran, manifestando que es parte fundamental en el trabajo que se realiza dentro de la misma; asimismo se logró percibir en algunos de los colaboradores que desconocían el término; sin embargo los elementos constituyentes de la variable si eran de su conocimiento, tales como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y liderazgo.

Se determinó que la mayoría de los empleados de Plan Internacional El Salvador, consideran la relación entre compañeros como adecuada y que a la vez facilita el trabajo en equipo aún con puntos de vista diferentes a los propios, un porcentaje significativo en relación al cumplimiento de objetivos en común manifestaron trabajar en equipo para el cumplimiento de los mismos, ésto se compagina con las opiniones de los jefes que, de igual forma consideran adecuada la relación y el trabajo en equipo para el cumplimiento de metas. Esto no sólo a nivel de unidad, sino en relación con otras unidades o departamentos, se mantiene la actitud de trabajo y colaboración. Siendo estos elementos de trabajo en equipo, comunicación adecuada y la relaciones interpersonales que son fundamentales en el tema de sinergia laboral.

En cuanto a la comunicación tanto de empleados a jefes como entre los mismos empleados, consideran que es la adecuada, permitiendo que el ambiente de trabajo sea más óptimo y que la sinergia tenga mayores y mejores resultados. Los jefes entrevistados manifiestan que al realizar el trabajo en equipo, comúnmente se logran alcanzar los objetivos en común. Sin embargo en algunas ocasiones llegan a presentarse dificultades pero con aspectos externos

que afectan su labor, dado el ambiente en el cual desarrollan sus actividades; asimismo concuerda con lo expresado por los trabajadores puesto que prefieren el trabajo en equipo, con el fin de lograr las metas y tener un mejor desempeño laboral.

En lo referente al factor de reconocimiento, en la encuesta se refleja que los empleados consideran importante motivar a los compañeros para el logro de las metas en común, así como el hecho de que el trabajo a la mayoría le permite satisfacer los objetivos personales. Así como los empleados también manifestaron sentir que no reciben el adecuado reconocimiento por su labor a nivel de compañeros como el reconocimiento por parte de los jefes, en contraste con lo manifestado por los jefes que afirman que dentro de la organización, existe un sistema de incentivos a los cuales los empleados pueden optar al alcanzar las metas propuestas; así como de reconocimientos de carácter verbal y elogios; por lo cual se infiere que los empleados en su mayoría no consideran los elogios como un mérito por la consecución de metas y probablemente a algunos de ellos esto les genera cierto grado de insatisfacción laboral.

Con lo referente a liderazgo, se identificó que los empleados si cuentan en su totalidad con el apoyo de los superiores cuando se les necesita, es decir que existe un liderazgo participativo que permite las adecuadas relaciones entre jefes y empleados. Es importante mencionar además los empleados consideran que sus jefes establecen metas y objetivos desafiantes pero a su vez alcanzables.

En cuanto a la dimensión de actitudes, la mayoría toma a bien los cambios que se den en la institución, son vistos con optimismo y como una oportunidad de mejora. En contraste con la personalidad de cada individuo, ya que la mayoría expresa que cuando se cometen errores, éstos no son aceptados por compañeros, se relaciona con el hecho de no aceptar críticas

constructivas, se puede evidenciar resistencia y una actitud poco flexible por parte de los empleados, así como cierta población evita las actividades que suponen un reto o desafío a sus capacidades, es probable que lo eviten por el mismo hecho de no verse contempladas dentro de las especificaciones de su puesto o miedo a salir de su zona de confort y las opiniones que surjan, así como las críticas que se produzcan tanto a nivel de compañeros como de parte de los jefes de área y de otros departamentos en la institución.

Cabe mencionar que se presentaron reactivos significativos que no son del todo positivos en relación a la sinergia en Plan Internacional El Salvador, en la cual encontramos que cierta población muestral considera que no deberían de dividirse los trabajos según las habilidades de cada empleado, así como consideran que la forma en la que se toman los acuerdos entre compañeros de trabajo no es la adecuada, es decir que las decisiones que se toman no siempre son percibidas y aceptadas por todos los empleados. Como también muchas veces los empleados tienen dificultad en la forma de expresar su opinión o la asertividad con la que es respondida por los superiores, por lo que no siempre les es posible concebir la relación con los jefes como óptima o ser parte de la toma de decisiones importantes y que beneficien el desempeño de sus labores.

En relación al desempeño dentro de la organización los jefes afirman que semestralmente se realizan evaluaciones de desempeño en las diferentes unidades, para determinar cuál ha sido el ejercicio de éstos en los proyectos realizados. También fue mencionado que con la finalidad de mejorar el desempeño, se llegan a realizar capacitaciones; sin embargo, en dichas capacitaciones únicamente reciben nueva información o estrategias de carácter técnico, sin tomar en cuenta aspectos de carácter psicológico que podría contribuir tanto de manera personal como grupal a mejorar el desempeño y la calidad de vida de los trabajadores. .

Así también, en la encuesta se identifica que la mayoría considera poseer conocimiento de lo que debe hacer en su puesto trabajo, es decir que las responsabilidades están bien delimitadas en cada uno de los empleados; asimismo la iniciativa para llevar a cabo su trabajo es considerada como la más adecuada, concordando con lo manifestado por los jefes, ya que estos expresan que todos los trabajadores cuentan con las habilidades y características necesarias para realizar su trabajo, afirman que los empleados poseen todos los recursos necesarios para desarrollar de la mejor manera sus actividades laborales, ésto les permite concluir todas las actividades que les corresponden, en sintonía con el hecho de que toda la población encuestada percibe que se cuenta con los compañeros idóneos, capaces y hábiles para desempeñar el trabajo en cada área.

## 8.7 SÍNTESIS DIAGNÓSTICA

En respuesta al enunciado del problema planteado en la presente investigación: ¿Influirá la sinergia en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador?, se logró constatar que existe una relación directa entre la puesta en práctica de la sinergia y el desempeño laboral; debido a que a través de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados se logró identificar que existen adecuadas relaciones interpersonales, una comunicación abierta y directa entre colaboradores y jefes, y entre los mismos trabajadores; también se fomenta y se pone en práctica el trabajo en equipo para lograr los objetivos y metas, lo cual se ve reflejado en el adecuado desempeño de los empleados, sin embargo se encontraron aspectos deficientes que pueden ser mejorados tales como: la inteligencia emocional ya que no son capaces de aceptar críticas y errores relacionadas a su trabajo así como la toma de decisiones se muestra limitada debido al manejo institucional. De igual forma existe la necesidad de propiciar el cambio en la forma de percibir el reconocimiento por parte de los empleados.

Por lo tanto existe la necesidad de crear una propuesta de programa de capacitación, con enfoque psicoterapéutico en el cual se incluya al personal de las diferentes unidades que conforman la organización y que estas sean de carácter teórico-práctico, y que en ella se incluyan temas de índole psicológico enfocadas en: inteligencia emocional, resistencia al cambio, motivación, satisfacción y liderazgo, entre otros. Y que dicho programa sea una herramienta útil que contribuya en el desempeño laboral y mejora de la calidad de vida los trabajadores de la organización no gubernamental Plan Internacional (Ver anexo 6).

## CAPÍTULO IX

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### CONCLUSIONES

- Dentro de la organización se desarrollan adecuadas relaciones interpersonales, buena comunicación, trabajo en equipo, cooperación y ayuda mutua para la realización de sus actividades laborales, todos estos factores propician una sinergia adecuada, lo que a su vez incide de forma positiva en la realización y alcance de objetivos organizacionales.
- La sinergia entre los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador es adecuada, siendo esta promovida por los jefes de cada área y la misma institución a través de prácticas de comunicación abierta, liderazgo participativo y trabajo en equipo, beneficiando así a los empleados en su trabajo y el logro de metas y objetivos propuestos por la organización.
- De acuerdo a la escala de desempeño aplicada, el desempeño de los trabajadores ronda los niveles de adecuado a óptimo.
- Existe una relación proporcional y directa entre las variables objeto de estudio, influyendo así la adecuada sinergia dentro de la organización, en el óptimo desempeño de los trabajadores.
- La organización no cuenta con un programa de capacitación de carácter psicoterapéutico, con la creación de la presente propuesta, se contribuye a dotar de una herramienta y estrategias que faciliten la mejora del capital humano y por consiguiente el logro más eficiente, eficaz y efectivo de los objetivos de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere promover las prácticas institucionales que propicien las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, ya que son factores fundamentales que componen la sinergia y un clima organizacional óptimo para el desarrollo de actividades.
- Se recomienda tanto a jefes como a las organizaciones, promover o mejorar la conformación de equipos sinérgicos que se caractericen por acciones inmediatas y propuestas creativas ante los retos cotidianos, donde se beneficien tanto empleados como la misma organización.
- Se recomienda realizar periódicamente evaluaciones de desempeño individuales y grupales, así como también poner en práctica estrategias que contribuyan a incrementar el desempeño; tales como, nombrar empleados del mes, reconocimiento público de sus logros, crear mural de reconocimientos, entre otros.
- Se sugiere a la organización determinar por medio de una evaluación, la forma en que el trabajo sinérgico llega a influir en el grado de desempeño de los trabajadores y con ello el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Se sugiere a la organización, poner en práctica la propuesta de programa de capacitación de índole psicoterapéutico y que a través de esto se logre el crecimiento laboral, en pro de la institución y del bienestar personal de los empleados.

## CAPÍTULO X

### EPÍLOGO

La organización no Gubernamental Plan Internacional El Salvador, en su fundación en el año 1937 en España, Desde entonces, el enfoque de Plan es hacia la asistencia humanitaria y, éste ha evolucionado. Plan International realiza actividades de ayuda en zonas de guerra, apoya a las zonas recientemente salidas de un conflicto, organiza planes de asistencia en casos de emergencia y lleva a cabo proyectos a largo plazo para ayudar a los niños, a sus familias y a sus comunidades en países en vías de desarrollo.

Siendo una ONG global, y con su enfoque de ayuda para lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de los niños y niñas que viven en condiciones de pobreza a través de un proceso que conecta a personas de distintas culturas y agrega valor y significado a sus vidas, necesita que sus fundamentación organizacional y objetivos se cumplan de manera adecuada en cada una de sus proyectos y actividades siendo las bases de su labor; pero era importante investigar quienes son los actores de poder llevar a la población y comunidades menos favorecidas esta ayuda en materia de salud, educación, derechos de la niñez, entre otros. en esta oportunidad se investigó el trabajo que los empleados de dicha organización realizan en El Salvador, enfocados en si la sinergia influye en el desempeño de estos trabajadores, con lo que se concluye que: En la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador existe influencia de la sinergia en el desempeño laboral de los trabajadores, siendo esta relación de variables confirmada, ya que existen relaciones adecuadas de trabajo en equipo, comunicación entre compañeros y jefes, apoyo y trabajo por objetivos en común en cada unidad con la que cuenta la organización, sin embargo existen temas importantes que pueden potenciarse para el logro optimo y excelente de la

sinergia y el desempeño laboral de los trabajadores con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos que deben caracterizar a una organización no gubernamental de este tipo, y favoreciendo a los usuarios de poder recibir el máximo potencial de quienes llevan y desarrollan cada uno de los programas para mejorar la calidad de vida de esta población con altos índices de pobreza y menos favorecida. Para ello se recomienda seguir la propuesta de programa al reforzamiento de temas fundamentales como el trabajo en equipo (sinergia), comunicación, resistencia al cambio, inteligencia emocional entre otros para los trabajadores de la organización que se establecen en la propuesta de programa.

## CAPITULO XI.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abramson, R. (1992). *Programación para la mejora del rendimiento en las empresas: guía para gerentes y consultores*. Edit. Limusa, México D.F.
- Bisquerra Alzina, R., & Escoda, N. P. (2007). *Las competencias emocionales*. Edit. Paidós, Barcelona, España.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *El grid administrativo*. Gulf Publishing Company, Estados Unidos.
- Borrell, J. R. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica SA. Buenos Aires, Argentina.
- Carreño, H. (2011). *Hacia una definición de la comunicación organizacional. La comunicación en las organizaciones*. Edit. McGraw Hill Iberoamericana, México D.F.
- Chiavenato, I. (1995) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw – Hill, México D.F.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson Editores, México D.F.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamientos humanos en el trabajo: comportamiento organizacional*. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
- Estrada, M. R. (2015). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas (Vol. 6)*. Editorial El Manual Moderno. México D.F.

- Fernández-Pinto, I., & López-Pérez, B. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de psicología*, 24(2), 284.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (2003). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17, 235-271.
- Gilmore, C., & Moraes, H. (2002). Gerencia de la Calidad en Salud. *Gerencia en Salud. Escuela Nacional de Salud Pública, Ministerio de Salud Pública.*
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1998), *Administración, una perspectiva global*, (11ª Edición). Mc Graw Hill, México.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Edit. Pearson Educación, Canadá.
- Lawler, E. E. (1977). Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 1-8.
- León, P. (2013). *Resiliencia organizacional: una aproximación*. Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- López-Araújo, B., Segovia, A. O., & Peiró, J. M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre la motivación y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87.
- McGregor, D. (1960). La Teoría X y la Teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, 4, 06-13.

- Monjas, M. I. (1999). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar (PEHIS)*. Madrid, España.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (90), 70-75.
- Palomo, V. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of applied Psychology*, 45(1), 1.
- Robbins, Stephen (1996), *Comportamiento Organizacional (teoría y práctica) 7ª. Edición*, Prentice Hall, México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Las actitudes y la satisfacción en el trabajo. *Comportamiento organizacional*, 73-96.
- Robbins, S., De Cenzo, D., Coulter, M., & Woods, M. (2013). *Management: The essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Rodríguez, M. F. (2013). La inteligencia emocional. *Revista de Claseshistoria*, (7), 1.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional* (No. 159.9: 331).
- Salazar, C. M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Teoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 16(2).
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional. *La imaginación, la cognición y Personalidad*. Vergara Editorial. Madrid, España.

Senge, P. (2003). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Barcelona, España.

Vallés Arándiga, A., & Vallés Tortosa, C. (1999). *Desarrollando la inteligencia emocional*. Edit. Madrid Eos. Madrid, España.

Vinacke, W. E. (1962). Motivation as a complex problem. In *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 10, pp. 1-45).

Vanistendael, S. (1995). La resiliencia o el realismo de la esperanza: heridos, pero no derrotado. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22 No. 4, pp. 477-494. Texas, EE.UU.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.



**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS.**

**Objetivo:** Recolectar información sobre la influencia de la sinergia en el desempeño laboral de los empleados de la organización de Plan Internacional El Salvador.

**Indicaciones:** Lea cuidadosamente cada interrogante que se le presenta y marque con una “X” la respuesta que considere conveniente. Esta información será tratada de manera confidencial y estrictamente con fines de investigación académica. De antemano le agradecemos su participación.

**DATOS GENERALES:**

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Tiempo laborando dentro de la Institución: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña actualmente: \_\_\_\_\_

Grado académico / Profesión: \_\_\_\_\_

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe
1	La relación entre compañeros de trabajo es adecuada.					
2	En esta institución es posible el trabajo con personas que poseen puntos de vista diferentes a otros.					
3	Considero oportuno el trabajo dividido en equipos de acuerdo a las habilidades de cada empleo.					
4	En mi área trabajamos por objetivos en común.					
5	Existe el trabajo de equipo dentro de la organización.					
6	Considero que se pueden mejorar el trabajar en equipo en esta organización.					
7	Se realizan reuniones de equipo dentro de mi área de trabajo.					

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe
8	Resaltar los éxitos de otros equipos de trabajo es adecuado					
9	La forma en la que se toman acuerdos entre compañeros de trabajo es adecuada.					
10	Existe adecuada comunicación entre mi departamento y las demás áreas de la organización.					
11	La relación de colaboración entre compañeros de trabajo en la realización de las actividades es adecuada.					
12	Prefiero el trabajo en equipo.					
13	En mi área de trabajo son bien aceptadas las críticas constructivas.					
14	Considero que cuando se está sometido a presión, se dificulta la adecuada realización del trabajo.					
15	En mi área de trabajo únicamente se hace lo que se nos ordena.					
16	En ocasiones se me dificulta tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.					
17	Tengo total conocimiento de lo que debo hacer en mi trabajo.					
18	Considero que generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.					
19	Las personas en mi trabajo tienen la oportunidad de poner en práctica todo su potencial.					
20	Generalmente concluyo todas las actividades que me corresponden realizar en mi trabajo.					

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe
21	Las personas que trabajan conmigo tienen todos los conocimientos y capacidades necesarias para satisfacer las necesidades que requiere el área de trabajo.					
22	Existen incentivos cuando un equipo de trabajo alcanza metas propuestas por la organización.					
23	Es importante motivar a los compañeros/as de trabajo para alcanzar metas en común.					
24	Mi trabajo me ha llegado a generar insatisfacción personal.					
25	Considero que en mi trabajo se promueve un ambiente laboral agradable.					
26	Siento que mi trabajo me permite satisfacer mis objetivos personales.					
27	Recibo un sueldo justo por mi trabajo.					
28	Las personas en mi área de trabajo reciben un adecuado reconocimiento por su labor, por parte de compañeros y jefes.					
29	La comunicación con mi jefe es la adecuada.					
30	Mi jefe reconoce y celebra los logros significativos de los trabajadores.					
31	En mi trabajo se cuenta con el apoyo de nuestro superior cuando es necesario.					

Nº	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe
32	Mi jefe establece metas y objetivos desafiantes, pero al mismo tiempo alcanzables.					
33	Mi jefe promueve y apoya el trabajo en equipo.					
34	En mi trabajo las personas se ayudan mutuamente.					
35	Tiendo a actuar según la necesidad en los problemas de mis compañeros de trabajo.					
36	Si existen cambios dentro de mi área de trabajo son aceptados adecuadamente.					
37	Veó el cambio con optimismo y como una oportunidad de mejora.					
38	Me siento seguro ante los cambios que surgen en esta institución.					
39	Me siento capaz de realizar mi trabajo tal como se me indica.					
40	Las personas que trabajan conmigo aceptan cuando llegan a cometer un error.					
41	Mis compañeros de trabajo llegan a evitar actividades que supongan un reto o desafío a sus capacidades.					



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.



GUIA DE ENTREVISTA A JEFES

**Objetivo:** Obtener información sobre la influencia de la sinergia en el desempeño de los empleados de Plan Internacional El Salvador.

**Indicaciones:** A continuación se plantean una serie de interrogantes, responda con sinceridad a cada una de ellas, la información será tratada de manera confidencial y estrictamente con fines de investigación académica.

**DATOS GENERALES:**

Departamento o unidad: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la institución: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña actualmente: \_\_\_\_\_

Grado académico / Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántas personas se encuentran a su cargo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cada cuánto tiempo se realizan evaluaciones de desempeño en la institución? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo es la relación que mantiene con los trabajadores a su cargo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo percibe la relación entre los trabajadores que se encuentran a su cargo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo define al equipo de trabajo que está a su cargo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo es la comunicación de las personas a su cargo?  
Con usted: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Entre ellos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que dentro de la organización se promueve la Sinergia? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Cuando se realizan trabajos en equipo con el personal a su cargo ¿Siempre se logran los objetivos planteados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles considera que son los beneficios del trabajo en equipo y la cooperación entre compañeros para su área de trabajo y para la institución? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Se brindan incentivos a los equipos de trabajo alcanza las metas propuestas por la organización? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Sus colaboradores tienen la oportunidad de elegir su propio método y ritmo de trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que todas las personas a su cargo cuentan con las habilidades y características necesarias para desempeñar su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Los empleados de la institución reciben adiestramiento por parte de personal especializado para desempeñar su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Dentro de la institución existen oportunidades de crecimiento laboral para todos los empleados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿En la institución existen los recursos necesarios para desarrollar de manera adecuada su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_

---

---

---

16. ¿Las opiniones de los empleados a su cargo son importantes para usted? \_\_\_\_\_

---

---

---

17. ¿Cómo le hace saber a las personas a su cargo cuando esta disgustado/a por alguna situación ocurrida?

---

---

---

18. ¿Cuál es la actitud de los empleados cuando surgen cambios importantes dentro de la institución?

---

---

---

19. ¿Qué actitud toma usted cuando ocurren cambios dentro de la organización?

---

---

---

20. ¿Considera que el personal a su cargo tiene dificultades para trabajar bajo presión?

---

---

---

21. Cuando los resultados del trabajo no son los esperados ¿Cuál es la reacción de sus colaboradores?

---

---

---

22. ¿Cuándo entre sus colaboradores surge alguna problemática o necesidad, se da la ayuda mutua?

---

---

---

---

## EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Tiempo laborando dentro de la Institución: \_\_\_\_\_

Departamento/sección: \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** Cada ítem se divide en diferentes opciones de respuesta, seleccione la respuesta con la que se identifique mejor y encierre en un círculo el grado de conformidad que le otorgue a su respuesta. Encierre “-” (tiene poco parecido a mí), “=” (me representa a mí) o “+” (me describe a la perfección).

Ejemplo:

Ítems	Grados de Respuesta												Puntos			
	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+		-	=	+
Valore su sentir con respecto a su trabajo										-	=	+				
	Me siento insatisfecho			No tan satisfecho			Me siento bien			Estoy satisfecho			Me siento muy realizado			

Ítems	Grados de Respuesta												Puntos			
	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+		-	=	+
<b>1. Realización de labores</b> Valore su actuación en la realización de sus actividades de trabajo																
	Inadecuada			Actuación apenas aceptable.			Mi trabajo satisface pero no tiene nada de especial.			Muestra siempre una buena labor.			Siempre da cuenta de su labor, por encima de lo esperado.			
<b>2. Calidad</b> Calcule la exactitud, la frecuencia de errores, el orden y el esmero que caracterizan su labor.																
	Cometo errores y mi labor demuestra desinterés y descuido.			En general satisface, aunque a veces deja que deasar.			En general trabajo con cuidado.			Siempre realizo bien mi trabajo.			Mi labor demuestra siempre dedicación excepcional.			
<b>3. Responsabilidad</b> Valore la manera como se dedica al trabajo y ejecuta las labores dentro del plazo estipulado.																
	Es imposible finalizar con las labores, por lo cual requiero apoyo permanente.			No alcanzo los resultados planteados, si no se me apoya bastante.			Puede confiarse en mi labor, si se brinda un apoyo normal.			Soy dedicado; solo necesito una breve instrucción.			Merezco la máxima confianza. No requiere supervisión ni apoyo.			
<b>4. Cooperación/actitud</b> Manifieste su intención de cooperar, la ayuda que presta a sus compañeros, la manera como acata órdenes.																
	Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de compromiso.			A veces soy difícil de tratar.			En general cumplo con buena voluntad lo que se me encarga. Estoy satisfecho con mi trabajo			Estoy dispuesto siempre a colaborar y ayudar a mis compañeros.			Colaboro al máximo. Me esfuerzo por ayudar a mis compañeros.			
<b>5. Sensatez e iniciativa</b> Tengo en cuenta la sensatez en la toma de decisiones cuando no he recibido instrucciones detalladas o ante situaciones no habituales.																
	Siempre tomo decisiones incorrectas.			Con frecuencia me equivoco; siempre necesito instrucciones detalladas.			Demuestro sensatez razonable en circunstancias normales.			Resuelvo los problemas normalmente, con un alto grado de sensatez.			Pienso rápido y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en mis decisiones.			
<b>6. Presentación personal</b> Considere la impresión causada a los demás por su presentación personal, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su barba, etc.																
	Descuidada.			A veces descuido mi apariencia.			Normalmente estoy bien presentado.			Cuidadoso en mi manera de vestir y presentarme.			Sumamente cuidadoso en mi presentación.			
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>																



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.



### GUÍA DE OBSERVACIÓN.

**Objetivo:** Determinar a través de la observación, aspectos no verbales de la persona observada, así como de su entorno; que puedan brindar información necesaria sobre la influencia de la sinergia en el desempeño laboral.

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de afirmaciones, marque con una “X” según corresponda al ambiente, conducta o situación observada.

N° de sujeto: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

N°	LUGAR Y AMBIENTE	SI	NO
1	El lugar cuenta con una ventilación que permite un ambiente adecuado para desarrollar sus labores.		
2	Los asientos son confortables.		
3	El lugar está aislado de ruidos que interrumpen el trabajo.		
4	Existe una adecuada iluminación.		
5	El lugar de trabajo se encuentra aseado.		
6	El espacio de trabajo es el adecuado para su realización de las actividades.		
7	Los materiales y herramientas de trabajo se encuentran en buen estado.		

**Otras observaciones:**

---



---



---



---

<b>CONDUCTAS DEL PARTICIPANTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES.</b>
1. Se muestra colaborador/a en participar.			
2. Demuestra interés por el tema.			
3. Comprende con facilidad las indicaciones.			
4. Se toma su tiempo para responder a las interrogantes que se presentan.			
5. Cambia de expresión por alguna de las preguntas.			
6. Muestra incomodidad por alguna interrogante.			
7. Evita alguna de las preguntas.			
8. Se muestra confiado/a al momento de responder a las interrogantes.			

<b>SINERGIA.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Dificultad para trabajar en equipo.			
2. Ambiente de trabajo armonioso.			
3. Ambiente de cooperación entre compañeros.			
4. Utilización de gritos y palabras soeces en el lugar de trabajo.			
5. Trato adecuado entre compañeros y jefes.			
6. Control de las emociones en momentos de tensión laboral.			
<b>DESEMPEÑO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Realiza actividades no correspondientes a su trabajo.			
2. Demora mucho tiempo en realizar una actividad laboral.			
3. Solicita ayuda para realizar una actividad de su puesto de trabajo.			
4. Muestra iniciativa en su trabajo.			
5. El trabajo se realiza por un objetivo en común.			

ELABORADO POR:

*Flor de María Domínguez Méndez.*



Por la niñez

# Propuesta de manual de capacitación





# Índice

	Página
Justificación .....	iii
Objetivos.....	v
Política .....	6
Normas .....	7
Ámbito de uso .....	8
Introducción .....	9
Antecedentes.....	10
Importancia de la capacitación de empleados .....	11
Utilidad de la capacitación .....	12
Importancia del manual de capacitación .....	14
Funciones del manual de capacitación .....	15
Tipos de capacitación .....	16
Elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de capacitaciones .....	19
Instrumentos de evaluación .....	21
Funciones de los facilitadores .....	22



# Justificación

A lo largo de la historia desde la edad de piedra, hasta la implacable modernidad, la relación del hombre con sus semejantes, está marcada por la búsqueda de transmitir habilidades y conocimientos acerca de cómo realizar los procedimientos que resultan vitales para la supervivencia.

Por su parte las organizaciones desde tiempos antiguos, han tenido como objetivo primordial que la producción sea abundante y excelente en todos los sentidos y por lo tanto, sea exitosa en todo lo que se hace, las pérdidas son algo que no está contemplado como una meta, pero aunado a eso hay muchos factores y situaciones que van apareciendo y no permiten el adecuado crecimiento y desarrollo de ellas.

Para lograr estas metas organizacionales, así como el logro de sus objetivos, se busca intervenir en las áreas que presenten deficiencias y puedan perjudicar el clima organizacional y la productividad, para ello se toma como estrategia primordial la realización de capacitaciones y con ello, el uso de Manuales de capacitación, que desde el periodo de la segunda guerra mundial, en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante estos que se instruían a los soldados en las actividades que deberían desarrollarse en combate (Terry, 1993) por cuanto se comprende ahora que una Capacitación sirve para orientar de forma sistematizada lo que se necesita proyectar a los empleados en una organización sea el tema que sea.



Debido a ello es que actualmente se llega a reconocer la importancia de realizar de forma más ordenada un elemento que beneficia a las organizaciones a exponer lo que se desea como prioridad, para que exista más armonía y efectividad en lo que se haga dentro de ella de una forma adecuada y eficaz y cada vez se trata de mejorar más y más este tipo de procedimiento, que si bien toma diferentes metodologías y técnicas para ser desarrolladas en jornadas ya planificadas con anticipación para que se ejecuten o se lleven a cabo a la hora que un facilitador necesite y poder impartir temas que en un previo diagnóstico de necesidades de capacitación han sido encontradas.

Por tal razón surge la necesidad de contar con antelación el diseño de un manual de capacitación como herramienta indispensable para el encargado de facilitar en una organización, si se desea desarrollar de forma ordenada y paso por paso un proceso de capacitación que contenga todos los elementos necesarios para tratar de motivar y que se sientan satisfechos en sus puestos de trabajos y que cada organización lo adapte a sus intereses y necesidades cuando se requiera llevar a cabo.



# Objetivos

## **Objetivo General:**

Diseñar un manual de capacitación que proporcione los elementos precisos para la aplicación de los principios técnicos y metodológicos en el desarrollo de un programa de capacitación, de acuerdo a los elementos necesarios para este fin.

## **Objetivos Específicos:**

- ✚ Proveer a los facilitadores de competencias y estrategias necesarias que permitan un desempeño óptimo en el desarrollo de una jornada de capacitación.
- ✚ Proporcionar los elementos y pasos a implementar durante la realización de una jornada de capacitación.
- ✚ Crear políticas y normas que rijan la ejecución e implementación de programas de capacitación, para que los resultados esperados sean óptimos y con ello favorecer a la organización.
- ✚ Promover el desarrollo integral de los empleados/as de Plan Internacional El Salvador, procurando su vinculación personal con los objetivos de la organización.



# Políticas

1. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable del uso y manejo del Manual de capacitación.
2. El Manual de capacitación podrá ser utilizado por todos los jefes que han sido autorizados por los mandos superiores de la organización para la mejora del clima laboral.
3. El Departamento de Recursos Humanos utilizará el Manual de capacitación para considerar posibles intervenciones en la Institución.
4. El Manual de Capacitación es de índole discrecional y es de uso exclusivo del área encargada de ella.
5. El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de llevar un registro de la utilización del Manual de Capacitación.
6. El Departamento de Recursos Humanos empleara el manual de capacitación con el propósito de mejorar las competencias laborales del personal.
7. Los encargados de la sección de personal, participaran en la autorización e implementación del Manual de Capacitación.
8. El personal técnico del área de capacitación y desarrollo, tendrán acceso al manual de capacitación.
9. Las Gerencias o supervisores de la organización tendrán acceso al Manual de capacitación.
10. La presidencia o mandos superiores estarán informados del contenido del Manual de Capacitación.





# Normas

1. El Departamento de Recursos Humanos deberá ser la única entidad responsable del uso y manejo del Manual de Capacitación.
2. El uso del manual deberá ser autorizado única y exclusivamente, para fines de mejorar el clima laboral y debiendo obtenerse además las respectivas autorizaciones.
3. El Manual de Capacitación deberá ser únicamente usado para capacitar al personal con el fin de una mejora del clima organizacional.
4. El Manual de Capacitación deberá ser un documento de índole discrecional y de uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos.
5. El Departamento de Recursos Humanos, deberá llevar un seguimiento de cada registro en que se utilice el Manual de Capacitación.
6. El Departamento de Recursos Humanos deberá utilizar el Manual de Capacitación para optimizar las competencias laborales de los empleados.
7. Los encargados que integran la sección de personal deberán ser los únicos en dar autorización para la utilización del Manual de Capacitación.
8. Deberá tener acceso al Manual de Capacitación el personal técnico de la capacitación y desarrollo.
9. Deberán los gerentes o supervisores de la organización, tener acceso al Manual de Capacitación al ser autorizados.
10. La presidencia o mandos superiores deberán conocer el contenido del Manual de Capacitación.





## Ámbito de uso

- ✓ El manual de capacitación será manejado únicamente por el personal de Recursos Humanos, para que sirva de guía en la elaboración de planes y programas de capacitación.
- ✓ Sera responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, actualizar el presente manual cada año, de acuerdo a los proyectos de capacitación que se proponga en la administración.





# Introducción

La creación y diseño de una propuesta de manual de capacitación se realiza con la finalidad de proporcionar una metodología que permita al responsable del área de capacitación, llevar a cabo esta tarea de manera sistematizada.

Los programas de capacitación son la respuesta a las deficiencias que se encuentran en la detección de necesidades previos a su elaboración y son la base para orientar acciones posteriores; por tanto, el Manual de capacitación tiene el propósito de facilitar al lector el aprendizaje de los elementos básicos y fundamentales de la misma, en forma autoadministrable de manera clara, sencilla y con aplicación inmediata.

Con base a lo anterior, a continuación se presenta una propuesta de manual de capacitación, que consta de los siguientes apartados: La importancia de la capacitación a los empleados; la utilidad de las capacitaciones, determinándose los beneficios que suscita a la organización y sus diferentes áreas; la importancia del manual de capacitación, donde también se realiza una determinación teórica; las funciones del manual de capacitación; los tipos de capacitación que pueden realizarse; los elementos a tomar en cuenta en el desarrollo de las capacitaciones; así como también, los pasos previos que se deben realizar para el desarrollo efectivo de las capacitaciones y los instrumentos de evaluación que se pueden utilizar.



# Antecedentes

Históricamente, los primeros intentos de Manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, entre otros., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente

estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los Manuales administrativos actualmente conocidos. Por lo cual el empleo de los primeros manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando puede dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales. Dichos manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concretamente a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos.

Para explicar en qué consiste un Manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea más amplia que permita aclarar estos conceptos. Se define al Manual como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un ente. Es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

El Manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.





# Importancia de la capacitación de empleados

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos en una organización, debido a que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajador, por medio de la mejora de la calidad de las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto laboral, al mismo tiempo que resulta ser una importante herramienta que contribuye a la motivación, realización personal y fomento de la identidad con la institución. La capacitación es uno de los medios que contribuye a que los empleados puedan atender a los usuarios con la eficiencia necesaria. La mejora en la calidad de los servicios y la gestión administrativa en general se ven impactadas, en tanto que con una regulación que asegure la capacitación permanente y la mejora continua del personal, representa para la organización un paso más cerca del óptimo desempeño.

La participación responsable y sistemática de los empleados en los procesos de capacitación, es condición indispensable para asegurar la consecución de los objetivos de dichos procesos.

La demanda de los procesos de capacitación surge en buena medida en el momento en que hay diferencia entre lo que los empleados

deberían saber hacer en el desempeño eficiente de su cargo y lo que realmente saben hacer y producen; brecha que se identifica a partir de la realización de las evaluaciones del desempeño reguladas y orientadas en el manual diseñado para dicho fin y condicionadas por lo establecido en el manual descriptor de puestos.





# Utilidad de la capacitación

La capacitación juega un papel determinante en el desempeño de los empleados, de ahí que es necesario que en Plan Internacional El Salvador se le dé cumplimiento a los planes y programas de capacitación, ya que el personal capacitado traerá a la organización los beneficios siguientes:

a) **Trabajo Administrativo.** Contribuirá a la labor de dirección, desarrollo y control realizado y evaluado en la organización, impactando la cantidad y calidad de los procesos y procedimientos en lo relativo a la administración de personal y en el marco de la relación entre lo que Plan Internacional El Salvador espera del empleado y lo que ésta puede hacer para contribuir a hacer efectiva dicha pretensión y eficiente el desempeño del empleado.

b) **Desarrollo de Personal.** Tanto a nivel individual como colectivo la capacitación ofrecerá al personal herramientas actualizadas y modernas que le permitan realizar su trabajo en menor tiempo, con menor esfuerzo y mayor calidad que favorece un estado anímico de satisfacción. La capacitación sistemática y regulada ubicara al empleado en una perspectiva de evolución permanente en tanto amplía su nivel cognoscitivo, cultural, técnico y administrativo, permitiéndole una motivación y compromiso particular con su trabajo, con la organización y en el cumplimiento de sus funciones con un alto sentido de la responsabilidad social.





c) ***Ambiente de Trabajo.*** La capacitación sistemática y debidamente regulada, ofrece a todo el personal según su nivel dentro de la estructura organizativa funcional, la oportunidad de cualificarse en la labor que desempeña, estimula el establecimiento de relaciones de respeto y consideración mutua basadas en la contribución al desarrollo institucional, al mismo tiempo que ayuda a la autovaloración del trabajo desempeñado; además se ve potenciada la coordinación y se promueve la integración efectiva de grupos de trabajo.

d) ***Atención al Usuario.*** Uno de los principales beneficios que ha de aportar la capacitación es el mejoramiento de los servicios al usuario, ya que favorecerá la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta la población, lo cual ha de reflejarse en la imagen de la institución y quienes direccionan la gestión administrativa.





## Importancia del manual de capacitación

Para lograr los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

El programa de capacitación se define como: *“La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”*.

Un manual de capacitación según Kraus., es: *“un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política normas y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”*





# Funciones del manual de capacitación

1. Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.
2. Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
3. Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliado en la elaboración del plan de sesión.
4. Brindar al facilitador la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción-aprendizaje durante el período establecido.
5. Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa: es decir, la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte.
6. Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc. Ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructura.
7. Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
8. Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
9. En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.
10. Define los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.



# Tipos de capacitación

Plan Internacional El Salvador por medio del Manual de Capacitaciones, ha de propiciar y poner en marcha planes de capacitación según sean los requerimientos de desarrollo de los empleados, estas pueden ser una sencilla información expuesta a un curso preliminar, o bien un ejercicio más complejo que implique una participación comprometida y constante del personal. En todo caso la participación de los empleados convocados será obligatoria y adquirirá diversas características de acuerdo con el área de trabajo, especialidad, número de participantes, niveles de conocimiento, funciones y responsabilidad de los empleados que reciban la capacitación. La capacitación que ha de planificarse y ejecutarse dependerá del objetivo que se persiga con la misma, efecto para el cual se identifican los tipos de capacitación siguientes.

- a. **Capacitación Inductiva:** Será la que ha de facilitar la integración del nuevo colaborador, al ambiente de trabajo en el que se está incorporando. Normalmente se desarrollará como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta, en tal caso se organizaran programas de capacitación para postulantes y se seleccionaran a los que muestren mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.





**b. Capacitación Preventiva:** Se entenderá como aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología y actualización de nuevos equipos.

**c. Capacitación Correctiva:** Se entenderá para efectos de aplicación del presente manual, como la orientada a solucionar problemas de desempeño, en este caso, su fuente original de información es la evaluación del desempeño realizada a los trabajadores y los diagnósticos de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles debilidades son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

**d. Capacitación para el Desarrollo de la Carrera:**

Esta actividad se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que será orientada a facilitar que los trabajadores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones dentro de la organización. Esta capacitación tendrá por objeto mantener o elevar la productividad de los trabajadores, a la vez que los preparará para un futuro diferente a la situación actual en la cual la organización puede diversificar sus actividades.





**e. Instrucción Técnica y Adiestramiento:** Está entenderá como la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas de los empleados, que les permita efectuar en mejores condiciones el trabajo cotidiano.

**f. Enseñanza Profesional:** Se refiere a la enseñanza de una materia especializada para grupos de empleados técnicos y profesionales que desempeñan labores de dirección y coordinación. El contenido de este tipo de capacitaciones incluye información actualizada, instrucción y adiestramiento en casos prácticos relacionados con el cargo o puesto de cada participante.

**g. Motivación y Desarrollo:** La motivación y desarrollo se asumirá como capacitación de orden complementaria al trabajo que desarrolla el empleado o bien aquella que le sirve para mejorar sus conocimientos generales y sus habilidades en otras áreas culturales, educativas y laborales, integrarse al cumplimiento de metas y fines estratégicos, así como para elevar su nivel de vida.





## Elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de capacitaciones

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación se debe constar con la siguiente información:

- **Número de trabajadores a capacitar:** permite establecer el tipo de instrucción que se va proporcionar. Puede ser individual o grupal.
- **Características de los trabajadores a ser capacitados:** edad, escolaridad y experiencia laboral de tener estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.
- **Descripción de actividades:** apoyan en la determinación de los objetivos y contenido de programa. Por ello es importante describir las actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar)
- **Las condiciones ambientales:** deben ser las adecuadas dentro del lugar donde se impartirá dicha Capacitación como: iluminación, ventilación, temperatura, lugar limpio, con un salón provisto de todo el inmobiliario necesario para la cantidad de participantes al evento.





- **Los participantes:** El número máximo de participantes recomendado por sesión de capacitación es de treinta. Cada grupo tendrá la facilitación de por lo menos un capacitador local, previamente entrenado y un supervisor. Se debe instar a los participantes llegar el día anterior al inicio de la capacitación.
- **El entorno físico:** Asegure que el salón sea lo suficientemente grande tanto para el grupo completo como para grupos pequeños. El tener salones menores adjuntos para trabajo separado puede ser de ayuda. Los muebles deben ser fáciles de mover para permitir un agrupamiento flexible. Es preferible que las sesiones de grupo se realicen con los miembros del grupo sentados en círculo. Por lo menos una pared debe ser identificada para el propósito de mostrar grandes pliegos de papel, cuadros y otras ayudas visuales. Un papelógrafo o rotafolios que se puede retirar con facilidad serán de gran ayuda. El grupo debe determinar si el espacio de trabajo será usado para, comer y beber, sea durante las horas de trabajo o en los descansos. El tener un espacio alternativo para que los participantes descansen entre sesiones permite una clara diferenciación entre el espacio de trabajo y el de otras actividades.
- **Materiales:** Se presenta una lista de los materiales requeridos para cada actividad. Es importante que el capacitador asegure que estos materiales estén listos y a la mano. Esto ahorra mucho tiempo y facilita la transición sin interrupciones de una actividad a la siguiente. Si los materiales sugeridos no están disponibles, se aconseja a los capacitadores improvisar y emplear materiales existentes o locales.
- **Definición de la agenda:** En este manual se presenta un ejemplo de programa de actividades que tiene en cuenta la duración de cada una de ellas. Se puede emplear este programa de ejemplo o modificarlo según las necesidades, siempre que se lleve a cabo cada etc.



# Instrumentos de evaluación

Es necesario preparar y organizar los instrumentos que servirán dentro del periodo de tiempo que dure el desarrollo del programa como son:

- Una Encuesta de entrada al tema a exponer, para evaluar los conocimientos previos antes del desarrollo del tema.
- Una encuesta al finalizar la jornada y evaluar lo aprendido durante el desarrollo de la jornada.
- Elaborar un manual de usuario que contenga de forma resumida y creativa el tema en cuestión, que incluya algunas preguntas para resolver en el tiempo de desarrollo del tema.





# Funciones de los facilitadores

## ANTES DE LA CAPACITACIÓN

### Funciones Administrativas

- ✓ Asegurar con los gerentes la claridad sobre los propósitos de la capacitación, el tiempo que se requiere, la importancia de la asistencia ininterrumpida de los participantes.
- ✓ Considerar, junto con los responsables de los programas, el perfil individual y grupal de los asistentes a la capacitación.
- ✓ Acordar los mecanismos para un seguimiento de la capacitación, asignando plazos y responsables.
- ✓ Asegurar que el salón o lugar donde se va a llevar a cabo la capacitación permita la realización de actividades participativas, mover el mobiliario, organizar subgrupos, hacer dramatizaciones, etc. (los locales de tipo auditorio no se recomiendan).
- ✓ Visitar y en caso necesario preparar el salón o lugar donde se va a llevar a cabo la capacitación. Es posible que el facilitador no pueda hacer mucho acerca del lugar en que se va a llevar a cabo la jornada de capacitación. Sin embargo, es importante que esté consciente de cómo el salón puede afectar la disposición de los participantes para aprender. Las distracciones, la falta de luz natural, la falta de ventilación, el ruido exterior, entre otros, son factores que dispersan la atención.





- ✓ Indagar acerca de los antecedentes de los potenciales participantes en cuanto a tareas que realizan y necesidades de capacitación.
- ✓ Tener claro que se va a utilizar un enfoque distinto al de la explicación teórica. Se trata de que los participantes hagan su propio proceso de aprendizaje en un ambiente cómodo y propicio para el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias y conocimientos.
- ✓ Familiarizarse con el proceso y la secuencia de las actividades que componen la capacitación, el material y otros recursos didácticos que se usarán, para darse una idea del tipo de jornada que se van a desarrollar y comprender los objetivos, contenidos y enfoques (temáticos y metodológicos).
- ✓ Juntar y asignar en un lugar todos los materiales que vaya a requerir el grupo para llevar a cabo las tareas planeadas: hojas de rotafolios o papelógrafo, marcadores gruesos de distintos colores, cinta adhesiva, tijeras, pegamento, tarjetas adhesivas y otros.
- ✓ Adaptar las jornadas de capacitación, a fin de reflejar las necesidades de los participantes y las normas del contexto local. Estas adaptaciones pudieran ser tan sencillas como cambiar los nombres de los personajes en una dramatización, o tan complejas como desarrollar nuevas sugerencias para las dramatizaciones, o incluso idear nuevos ejercicios.
- ✓ Tener las ayudas visuales preparadas con anticipación y en un formato adecuado. Cuando vaya a requerir equipo de proyección verifique las fuentes de energía, la ubicación de la pantalla y el funcionamiento adecuado del equipo.





## EL FACILITADOR TIENE QUE CUMPLIR DISTINTAS FUNCIONES DURANTE LA CAPACITACIÓN:

- ✓ **Abrir la jornada:** consiste en explicar al grupo los propósitos de la jornada de capacitación y presentar el tema que se va a tratar, buscando que los participantes le encuentren un sentido personal. Describir cómo se relaciona la presente jornada con otras precedentes o futuras.
- ✓ **Guiar el proceso:** incluye presentar los conceptos de cada temática empleando las técnicas participativas que se sugieren en cada caso. Evitar que las ideas se queden en el "aire", promover su registro y apoyar a los participantes para que las comprendan y relacionen con su trabajo y condición personal. Ayudar en el proceso de “descubrir ideas” y de toma de conciencia del grupo.
- ✓ **Dar instrucciones:** indicar en forma clara y precisa cuál es la tarea exacta que el grupo va a realizar, qué debe hacer cada miembro del grupo, qué resultado se debe obtener de la actividad y qué tiempo tienen para completarla.



Durante la jornada de capacitación existen momentos en que los participantes deben trabajar todos juntos y otras en que se dividen en subgrupos. Cuando se hace una subdivisión del grupo mayor, las instrucciones finales deben hacerse hasta que los subgrupos estén formados. Si no es así, es posible que los participantes olviden las instrucciones mientras forman los subgrupos.



- ✓ **Administrar las tareas:** Implica la capacidad para desarrollar las actividades dentro de los plazos establecidos y también, la flexibilidad para hacer ajustes rápidos cuando el tiempo, el grupo o la actividad lo requieran. Informar a los participantes del tiempo de que disponen, y hacer anuncios sobre el tiempo que resta para concluir la actividad. Debe mantener el ritmo de la actividad. Revisar el trabajo del grupo o los subgrupos discretamente, para comprobar que el trabajo se desarrolle correctamente y para poder tomar decisiones sobre ajustes al tiempo.
- ✓ **Promover la participación del grupo:** consiste en propiciar un ambiente de respeto en el cual todas las personas puedan expresarse sin temor a ser enjuiciadas o descalificadas. Estimular la participación de las más tímidas o calladas y no dejar que las más “habladoras” se apropien del proceso.
- ✓ **Administrar el tiempo:** implica cumplir y hacer cumplir los horarios. Empezar la jornada de capacitación a tiempo y retomar a tiempo luego de cada receso. Mantener centradas las exposiciones y discusiones de los participantes. Por un lado, es muy importante conceder el tiempo suficiente a los procesos de aprendizaje, y por el otro, también es muy útil controlar la pérdida innecesaria de tiempo en el desarrollo de temas que no siempre se relacionan directamente con las actividades.





- ✓ **Clarificar las comunicaciones:** verificar que los participantes estén entendiendo las ideas que se desean comunicar; resumir y resaltar cada cierto tiempo los aspectos más importantes.
- ✓ **Sostener el interés y la motivación haciendo preguntas abiertas** (que no puedan contestarse con un “sí” o un “no”) para que las participantes reflexionen individual y colectivamente. Cada facilitador, según su criterio, deberá escoger las que considere más apropiadas para apoyar el proceso de reflexión que el grupo va siguiendo durante la capacitación. También, se espera que el facilitador entienda el sentido de las preguntas y las formule en los términos que considere más apropiados para el grupo de participantes.
- ✓ **Cerrar la jornada de capacitación:** procurar que todas las dudas queden aclaradas. Orientar la aplicación o puesta en práctica de los nuevos conocimientos. Terminar las sesiones procurando que las conclusiones queden amarradas. Dejar tiempo suficiente para las evaluaciones.





## DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN

- ✓ Procesar las evaluaciones de cada temática o jornada de capacitación y elaborar informes.
- ✓ Realizar ajustes en la programación y/o materiales, cuando procede.
- ✓ Mantener abierta la comunicación con los participantes para recibir retroalimentación y poder adquirir un dominio mayor de la práctica.





Por la niñez

# *Propuesta de Programa de Capacitación*

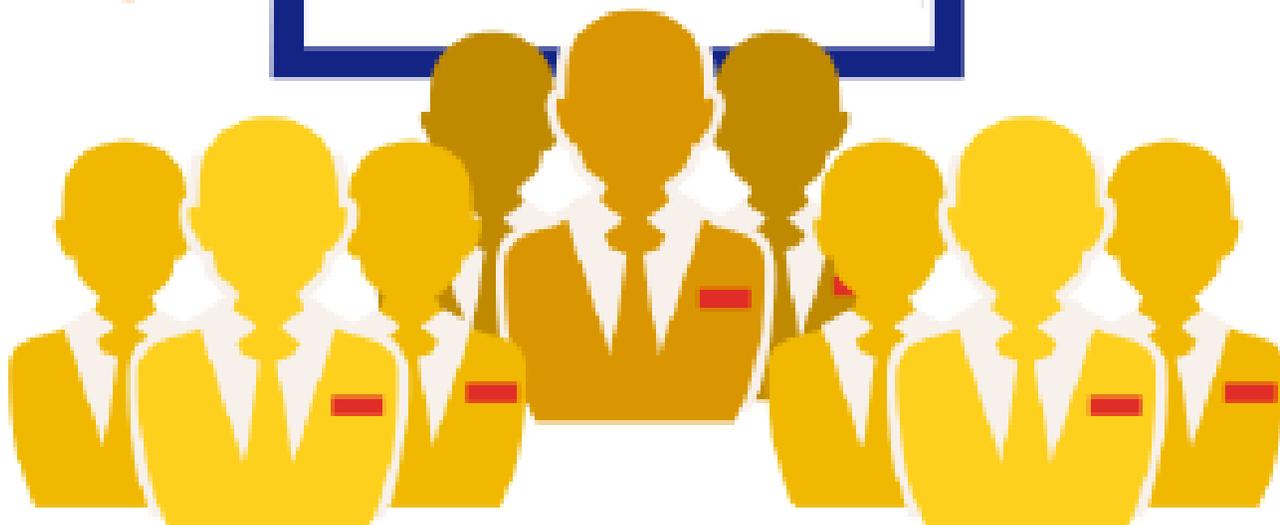


## **SOBRE PLAN INTERNACIONAL**

*Elaborado por:*

*Flor de María Domínguez Méndez*

*Víctor Manuel Villalta*





Por la niñez

# Índice

	<b>Página</b>
Justificación .....	iii
Objetivos.....	v
Política .....	6
Normas .....	7
Ámbito de uso .....	8
Contenido del programa .....	9
Introducción del programa.....	10
Procedimientos metodológicos.....	18



# Justificación

Dentro de las páginas de la historia se demuestra la necesidad de desarrollar las capacidades de las personas para su desenvolvimiento en las distintas actividades que realizan, desde la milicia de cada una de las naciones que capacitaban a sus guerreros en distintas artes de sobrevivencia y lucha, hasta en los años póstumos que el trabajo se fue alzando a distintas actividades. En la actualidad, desde empleos de tipo mecánico, hasta empleos de ejecutivos, se van capacitando en los nuevos conocimientos que pueden ayudar a que su trabajo se realice de mejor manera. Y es que el mundo actual con el sistema económico político neoliberal, con las exigencias de la globalización, las personas deben estar siempre a la vanguardia de tener el mejor conocimiento y atestado de capacitaciones para poder ganar en competencias a los demás que optan por sus puestos de trabajo.

Precediendo de lo anteriormente mencionado, nuestro país no es la excepción en cuanto a capacitar a sus empleados refiere, aunque es necesario hacer saber que aunque esto sea de mucha importancia, no lo realizan de manera constante, dejando los procesos de capacitación muchas veces en el vacío, ya que algunas empresas no llegan a considerar la importancia de su realización y los múltiples beneficios que generan, trayendo como resultados empleados insatisfechos y retrocesos en la operación de las organizaciones, generando así diversas necesidades. Esto no solo origina que la empresa no funcione bien, sino que también la tuerca que mueve toda la máquina, es decir el empleado, se llega a encontrar en estado de desánimo, llegando a generar esta *tuerca*, que todo se detenga o más bien, que todo se mueva de un modo desigual, generando estrés en todo el capital humano y siendo un mal contagioso para toda la sociedad.



Partiendo de lo anterior, se considera de suma importancia la creación de una propuesta de programa de capacitación que responda a las necesidades detectadas mediante el diagnóstico realizado, en la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador; dicho programa, será una herramienta útil en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, así como para el logro de objetivos de la misma organización.

Por lo tanto es necesario que la organización ponga en práctica la presente propuesta, ya que es de vital importancia tomar en cuenta los componentes psicológicos que están



activos en el individuo dentro del ámbito de trabajo, de modo que si estos no se tratan adecuadamente pueden incidir negativamente en el servicio de la institución por lo que la ejecución de este programa les permitirá a los empleados no solo adquirir habilidades necesarias para su trabajo, ya que al mismo tiempo la aprovecharán de manera productiva en diversas áreas de su vida personal.



# Objetivos

## Objetivo General

Diseñar una propuesta de programa de capacitación a partir de las necesidades detectadas en la investigación realizada en la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador, a fin de reducir o solventar estas dificultades detectadas dentro de la organización y mejorando la calidad de vida de los trabajadores.

## Objetivos Específicos

- Elaborar un programa que pueda servir como guía para el Departamento de Recursos Humanos de la organización en la realización de capacitaciones.
- Planificar técnicas que vayan encaminadas a disminuir las necesidades de capacitación detectadas en la organización.
- Plantear dinámicas de carácter lúdico con la finalidad de propiciar un aprendizaje más significativo en cada participante.
- Reforzar el conocimiento previo que posee cada participante de la capacitación, así como también incluir nuevos conocimientos los cuales se lleven a la práctica en el puesto de trabajo para facilitar el clima laboral dentro de la organización.



# Políticas

1. Todos los jefes de las unidades tendrán acceso al programa de capacitación.
2. En el programa de capacitación podrán participar todos los empleados de la organización.
3. El programa de capacitación podrá ser implementado por el personal de Recursos Humanos.
4. Se abordaran en el programa de capacitación todas aquellas problemáticas encontradas durante la detección de necesidades de capacitación.
5. El programa de capacitación estará diseñado para proveer de conocimiento a los participantes.
6. El programa de capacitación será implementado para que sirva de mucha ayuda a la organización.
7. El programa de capacitación estará encaminado a mejorar la calidad de vida de los empleados de la organización.
8. El programa de capacitación estará dirigido a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos habilidades y destrezas del personal para lograr un desarrollo óptimo de las mismas.
9. El programa de capacitación podrá ser revisado cada año al surgir nuevas problemáticas.
10. El facilitador/capacitador empleara la metodología que a su criterio considere adecuada, de acuerdo al tipo de capacitación que se brinde y será el responsable del orden y desarrollo de la misma.



# Normas

1. Deberán de tener acceso al programa de capacitación aquellos que sean debidamente autorizados por el Departamento de Personal.
2. Deberán de participar en el programa de capacitación aquellos empleados que sean seleccionados por las distintas unidades.
3. Deberá ser implementado el programa de capacitación específicamente por personal capacitado en el área.
4. Deberán ser dadas a conocer a los empleados aquellas problemáticas que más incidan en el desempeño laboral.
5. El programa de capacitación deberá ser diseñado acorde con las necesidades que el clima laboral demanda.
6. Deberá beneficiar el programa de capacitación a sus empleados tanto a nivel individual como a nivel grupal.
7. Deberá contribuir el programa de capacitación al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.
8. El programa de capacitación deberá fundamentarse en el afrontamiento y superación de las problemáticas que más incidan en el óptimo desempeño laboral.
9. El programa de capacitación deberá ser revisado y actualizado cada año por el jefe del Departamento de Personal.
10. El departamento de Personal y/o los jefes de área deberán ser los encargados de velar que los trabajadores asistan a los eventos de capacitación requeridos.



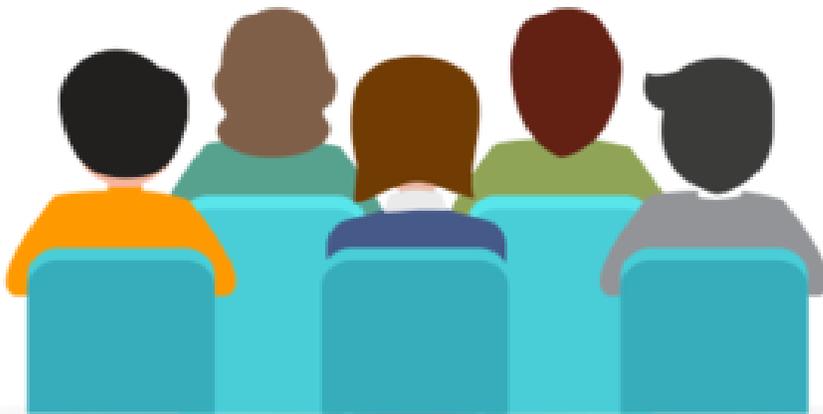
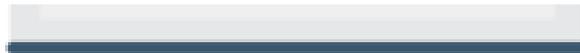
# Ambito de Uso

- ✓ El programa de capacitación con intervención psicoterapéutica, es un documento de suma discrecionalidad y confidencialidad dentro de la institución y de exclusividad para el Departamento de Personal.
- ✓ El programa de capacitación será administrado y estará ubicado para su uso dentro del Departamento de Personal, ya que este contiene la información necesaria acerca de cómo capacitar las problemáticas que presenta la organización.
- ✓ El programa de capacitación deberá ser revisado y actualizado cada año según las necesidades de la organización.





# *Contenido del programa*



# Introducción al Programa

A continuación se presenta una propuesta de programa de capacitación con intervención psicoterapéutica, como una guía procedimental donde se detallan las actividades y responsabilidades tanto de facilitadores como de usuarios, esta guía tiene como fin alcanzar los objetivos propuestos en función de contribuir al mejoramiento de las diversas necesidades detectadas.



En dicho programa de capacitación se presenta una propuesta de intervención psicoterapéutica, se plantea la justificación base de la propuesta, los diversos objetivos que se presenten alcanzar, las políticas y normas para su aplicación y el ámbito de uso; así como también, se dan a conocer las problemáticas que surgen en los empleados con el objetivo de abordarlas de manera integral, brindando estrategias teórico - prácticas que sirvan como herramientas que ayuden al mejoramiento de las dificultades que impiden el adecuado desempeño laboral de los empleados para una mejor calidad de su trabajo dentro de la institución. Esto se realizara mediante el uso de técnicas y dinámicas que despierten el interés necesario para que este programa sea exitoso en pro de los empleados y progreso de la institución en general.



# Trabaja en equipo

## Conceptualización:

Consiste en realizar una tarea específica por medio de un grupo de personas, que conforman a su vez un grupo de trabajo, de igual manera estará conformado por persona con conocimientos específicos en diversas materias, que se entrelazan para la consecución de los objetivos o metas a alcanzar.

## Temática:

- ✓ Importancia del trabajo en equipo en el ámbito laboral.

## Subtemas:

- ✓ ¿Qué es trabajar en equipo?
- ✓ Tipos de equipo.
- ✓ Equipos para resolver problemas y tomar decisiones.
- ✓ Ventajas del trabajo en equipo.
- ✓ Gestión emocional en torno a la toma de decisiones en el equipo de trabajo.

## Técnicas:

- ✓ Participativas.
- ✓ Expositivas.

## Dinámicas:

- ✓ “El Carnaval”
- ✓ “Frases incompletas”
- ✓ “Frases incompletas”
- ✓ “Construyendo camino juntos”



# Relaciones Interpersonales

## Conceptualización:

Son las relaciones que establecemos con diferentes personas, familiares, amistades, pareja, compañeros(as) de trabajo, vecinos etc. A través de ellas intercambiamos experiencias, conocimientos, formas de ver la vida, compartimos lo que somos, afectos, sentimientos, expresamos necesidades, pedimos colaboración o ayuda.

## Temática:

- ✓ Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

## Subtemas:

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Adecuadas relaciones interpersonales.
- ✓ Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos.
- ✓ La comunicación asertiva.
- ✓ Características de la persona asertiva.

## Técnicas:

- ✓ Participativas.
- ✓ Expositivas.

## Dinámicas:

- ✓ “El babero”
- ✓ “Colección de fotos”
- ✓ Yo opino.



# Comunicación

## Conceptualización:

Interacción que se establece en el ámbito laboral a través un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas se relaciona con la motivación, satisfacción, relaciones interpersonales, clima laboral, ausentismo.

## Temática:

- ✓ La Comunicación laboral.

## Subtemas:

- ✓ Comunicación.
- ✓ Elementos de la comunicación.
- ✓ Barreras de la comunicación.
- ✓ Beneficios de una buena comunicación.

## Técnicas:

- ✓ Participativas.
- ✓ Expositivas.

## Dinámicas:

- ✓ “Teléfono descompuesto”.
- ✓ “Role playing”.



# Liderazgo

## Conceptualización:

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

## Temática:

- ✓ El liderazgo en el ámbito laboral.

## Subtemas:

- ✓ Influencia del Líder.
- ✓ Características del Líder.
- ✓ Tipo de Líder.
- ✓ Incidencia del Líder en la Empresa.

## Técnicas:

- ✓ Participativas.
- ✓ Expositivas.

## Dinámicas:

- ✓ “Telaraña”
- ✓ “Fila de líderes”
- ✓ “Los refranes”
- ✓ “El regalo”



# Motivación

## Conceptualización:

Conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá del ser humano, está íntimamente relacionada con la satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales.

## Temática:

- ✓ La motivación en el trabajo.

## Subtemas:

- ✓ Motivación.
- ✓ Características y beneficios de la motivación.

## Técnicas:

- ✓ Participativas.
- ✓ Expositivas.

## Dinámicas:

- ✓ “Dramatización”.





Por la niñez

Plan

# Satisfacción

## Conceptualización:

Es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

## Temática:

- ✓ La satisfacción laboral.

## Subtemas:

- ✓ Satisfacción.
- ✓ Causas principales de la Satisfacción laboral.
- ✓ Beneficios de la satisfacción laboral.

## Técnicas:

- ✓ Participativas.
- ✓ Expositivas.

## Dinámicas:

- ✓ “Me llamo... y me gusta”
- ✓ “Muchas satisfacciones”
- ✓ “La noticia”
- ✓ “Sondeo de satisfacciones”



# Inteligencia Emocional

## Conceptualización:

La capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones; con eficiencia y generando resultados positivos.

## Temática:

- ✓ La inteligencia emocional en el ámbito laboral.

## Subtemas:

- ✓ Que es inteligencia emocional.
- ✓ Autocontrol, el dominio de uno mismo.
- ✓ Entusiasmo, la aptitud maestra para la vida.
- ✓ Empatía, ponerse en la piel de los demás.

## Técnicas:

- ✓ Participativas.
- ✓ Expositivas.

## Dinámicas:

- ✓ “Nombres y adjetivos”.
- ✓ “Juego de Roles”.
- ✓ “Como me siento y me veo”.
- ✓ “Pasar la energía”



# Planes Operativos





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**Tema:** Trabajo en equipo.

**Objetivo General:** Facilitar que las personas comprendan la importancia del trabajo en equipo dentro del ambiente laboral

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar a conocer el programa de capacitación y al grupo expositor.	<b>Técnica Participativa</b> Dinámica: "NOMBRE-CUALIDAD"	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos</li><li>• Pliegos de papel bond</li><li>• Plumones</li><li>• Cartulina</li><li>• Frases previamente escritas</li><li>• Periódicos</li><li>• Refrigerio</li></ul>	Equipo facilitador	10 minutos	Se realizara con un instrumento, evaluando el desempeño que mostraron en la jornada de capacitación.

Desarrollo de la temática: TRABAJO EN EQUIPO	Dar a conocer a las personas sobre el trabajo en equipo y lograr la integración entre los miembros del grupo de trabajo	<b>Técnica:</b> EXPOSICIÓN MAGISTRAL			20 minutos	
		<b>Dinámica:</b> “FRASES INCOMPLETAS”			20 minutos	
		Refrigerio.			20 minutos	
		<b>Continuación de la técnica expositiva</b> EXPOSICIÓN MAGISTRAL			15 minutos	
		<b>Técnica Reflexiva:</b> Se utilizara la dinámica de LLUVIA DE IDEAS			20 minutos	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**Tema:** Relaciones interpersonales

**Objetivo General:** Desarrollar en los participantes habilidades sociales adecuadas y satisfactorias, para el establecimiento de mejores relaciones interpersonales y con ello un mejor desempeño laboral.

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Evaluar la comunicación y convivencia de los participantes.	<b>Técnica Participativa</b> <b>Dinámica:</b> “EL CORREO”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humanos</li><li>• Laptop</li><li>• Cañón</li><li>• Dado</li><li>• Papel bond</li></ul>	Equipo facilitador	10 minutos	El equipo facilitador evaluará mediante un instrumento de evaluación y bajo criterios antes establecidos.

Desarrollo de la temática <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Indagar y fortalecer el desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de la organización	<b>Técnica:</b> Charla Expositiva			20 minutos	
		<b>Dinámica:</b> “EL DADO”			20 minutos	
		<b>Refrigerio.</b>			15 minutos	
		<b>Continuación charla expositiva.</b>			15 minutos	
		<b>Acto reflexivo:</b> sobre la temática expuesta.			10 minutos	



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**Tema:** Comunicación Organizacional.

**Objetivo General:** Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y escucha activa en los trabajadores de la organización no gubernamental, Plan Internacional El Salvador para su posterior práctica en el ambiente laboral.

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Crear un ambiente participativo y agradable para los asistentes.	Se empleará la técnica <i>Participativa</i> , con la utilización de una dinámica de “ <i>EL TELÉFONO DESCOMPUESTO</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> <li>• Plumones</li> <li>• Cartulina</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	Equipo facilitador	15 minutos	El equipo facilitador evaluará mediante un instrumento de evaluación y bajo criterios antes establecidos.
Desarrollo de la temática  LA COMUNICACIÓN	Brindar conocimientos acerca de la comunicación organizacional para su posterior puesta en práctica en el ámbito laboral.	<b>Técnica Conferencia Magistral</b> , para brindar los conocimientos teóricos.			20 minutos	

		<p><b>Dinámica:</b> <i>ROL PLAYING</i>, para demostrar la importancia de la comunicación.</p>			20 minutos	
		Refrigerio			15 minutos	
		<p><b>Continuación</b> De la técnica expositiva “Exposición magistral”</p>			20 minutos	
		<p><b>Técnica Reflexiva:</b> <i>Lluvia de ideas</i>, para determinar el grado de lo aprendido en la jornada.</p>			20 minutos	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**Tema:** Liderazgo.

**Objetivo:** Desarrollar en los participantes habilidades para ejercer el Liderazgo en su área de trabajo.

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Establecer un clima de confianza entre el grupo capacitador y los participantes.	Técnica: Participativa. Dinámica “TELARAÑA”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos humanos.</li><li>• Un bollo de lana.</li><li>• Cañón.</li><li>• Computadora.</li><li>• Fotocopia con refranes.</li><li>• Lapiceros.</li><li>• Regalo.</li><li>• Tarjetas.</li><li>• Páginas de papel bond.</li></ul>	Equipo facilitador	15 minutos	El equipo facilitador evaluará mediante un instrumento de evaluación y bajo criterios antes establecidos.

Desarrollo de la temática: <b>EL LIDERAZGO.</b>	Brindar información a los participantes a cerca del liderazgo.	Técnica: Conferencia Magistral			15 minutos	
		Dinámica “FILA DE LÍDERES”			20 minutos	
		Refrigerio			20 minutos	
		Continuación de la técnica “Exposición Magistral			15 minutos	
		Técnica: Reflexiva. Se utilizara la dinámica “EL REGALO”			20 minutos	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



**Tema: Motivación.**

**Objetivo General:** Proporcionarle a los empleados de la organización no gubernamental Plan Internacional El Salvador las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar el nivel de motivación laboral ante la ejecución de sus tareas en sus puestos de trabajo.

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Dar a conocer el programa de capacitación y el grupo expositor junto con la exposición.	Se realizará una técnica participativa, empleando la dinámica de LOS PAÍSES DEL MUNDO.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos humanos</li><li>• Papel</li><li>• Lana</li><li>• Plumones</li><li>• Pliegos de papel</li><li>• Tirro</li><li>• Laptop</li><li>• Proyector de Cañón.</li><li>• Refrigerio</li></ul>	Equipo facilitador	15 minutos	Se aplicará un instrumento para determinar y evaluar el desempeño de los participantes en la jornada de capacitación.

Desarrollo de la temática <b>LA MOTIVACIÓN</b>	Dotar de conocimientos a los participantes para su posterior aplicación en su vida personal y laboral.	Se utilizará la técnica de la <i>CONFERENCIA MAGISTRAL</i> .			25 minutos	
		<b>Dinámica:</b> <i>“DRAMATIZACIÓN”</i> . Se utilizará la dramatización como dinámica.			15 minutos	
		Refrigerio			15 minutos	
		<b>Continuación</b> De la técnica expositiva <i>“Exposición magistral”</i>			20 minutos	
		<b>Técnica Reflexiva:</b> Se utilizará la técnica de <i>LLUVIA DE IDEAS</i> .			20 minutos	



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**Tema:** Satisfacción

**Objetivo General:** Propiciar en los participantes el desarrollo de conocimientos y habilidades para poner en práctica en su vida personal y laboral

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Presentación	Establecer un clima de confianza entre los miembros de la empresa a fin que facilite la ejecución de la jornada de capacitación	Técnica Participativa Dinámica: “ME LLAMO... Y ME GUSTA”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Humanos</li><li>• Pliegos de papel bond</li><li>• Plumones</li><li>• Páginas de papel bond</li><li>• Refrigerio</li></ul>	Equipo facilitador	10 minutos	El equipo facilitador evaluará mediante un instrumento de evaluación y bajo criterios antes establecidos.

<p>Tema a desarrollar: <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b></p>	<p>Dar a conocer a las personas sobre lo que es insatisfacción laboral y como mejorarla</p>	<p>Técnica Expositiva “EXPOSICIÓN MAGISTRAL”</p> <p>Dinámica: LA NOTICIA</p>			20 minutos	
					20 minutos	
		Refrigerio			20 minutos	
		Continuación de Técnica Expositiva “EXPOSICIÓN MAGISTRAL”			15 minutos	
		Técnica Reflexiva “SONDEO DE SATISFACCIONES”			20 minutos	



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**Tema:** Resistencia al Cambio

**Objetivo General:** Evidenciar en los participantes cómo la resistencia al cambio es un factor que impide una buena adaptación y crecimiento personal, y a partir de ello darles herramientas de solución.

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Presentación	Crear un clima de confianza que favorezca el desarrollo de la jornada de capacitación.	Se realizará la técnica participativa con la aplicación de la dinámica <i>“IDENTIFICÁNDOME CON MI ANIMAL”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Pliegos de papel bond</li> <li>• Plumones</li> <li>• Cartel</li> <li>• Gafetes</li> <li>• Cañón</li> <li>• Laptop</li> <li>• Papelógrafo</li> <li>• Refrigerio</li> <li>• Papelitos de papel bond.</li> <li>• Tijeras</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Equipo facilitador	10 minutos	Se aplicará un instrumento que ayude a obtener una evaluación acerca del desempeño mostrado por los participantes en la jornada de capacitación.
Desarrollo temática: RESISTENCIA AL CAMBIO	Proporcionar de conocimientos teóricos a los empleados de la organización acerca de la temática con una interacción dinámica de conocimientos.	Se empleará la técnica de la <i>Exposición Magistral</i> .			20 minutos	

		<p><b>Dinámica:</b> Se explicaran de forma práctica la capacitación con las dinámicas <i>“LOS DEDOS CRUZADO”</i> y <i>“EL CÁLCULO”</i></p>			30 minutos	
		<p><b>Refrigerio.</b></p>			20 minutos	
		<p><b>Continuación de la técnica expositiva:</b> Conferencia magistral.</p>			20 Minutos	
		<p><b>Técnica Reflexiva:</b> Se empleará la dinámica de “El árbol” para evidenciar los conocimientos adquiridos y cerrar la sesión.</p>			20 minutos	



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**Tema:** Inteligencia Emocional.

**Objetivo General:** Desarrollar en los participantes habilidades para el manejo y control de sus emociones.

**Lugar:** Plan Internacional El Salvador

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Responsable	Tiempo	Evaluación
Presentación	Conocer a los/as participantes de la capacitación y generar un ambiente de confianza.	<b>Técnica participativa.</b> <b>Dinámica:</b> “DI TU NOMBRE CON UN SON”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos.</li> <li>Instrumentos para crear sonido.</li> </ul>	Equipo facilitador	10 minutos	El equipo facilitador evaluará mediante un instrumento de evaluación y bajo criterios antes establecidos.
Desarrollo de la temática: “INTELIGENCIA EMOCIONAL”	Explicar a los/las empleados en qué consiste la inteligencia emocional y todo lo referido a ésta.	Se utilizará la técnica de la Charla expositiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> <li>Paletas de color rojo, amarillo y verde para cada participante</li> <li>Refrigerio</li> </ul>		15 minutos	
		<b>Dinámica:</b> “El semáforo”			25 minutos	

		Refrigerio			10 minutos	
		Continuación de la técnica “Charla expositiva”			15 minutos	
		Técnica Reflexiva: <i>LLUVIA DE IDEAS,</i>			15 minutos	